UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O PROGRAMA REDE DE VIZINHOS DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO COMPARADO COM O *NEIGHBORHOOD WATCH*

LUIS ANTONIO PITTOL TREVISAN

FLORIANÓPOLIS, 2019

LUIS ANTONIO PITTOL TREVISAN

O PROGRAMA REDE DE VIZINHOS DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO COMPARADO COM O *NEIGHBORHOOD WATCH*

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Arlindo Carvalho Rocha
Coorientador: Gaylord George Candler

FLORIANÓPOLIS-SC

2019

Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da

Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,

com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Trevisan, Luis Antonio Pittol
O programa Rede de Vizinhos da Polícia Militar de Santa Catarina : Um estudo comparado com o Neighborhood Watch / Luis Antonio Pittol Trevisan. -- 2019.
155 p.

Orientador: Arlindo Carvalho Rocha
Coorientador: Gaylord George Candler
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. Rede de Vizinhos. 2. Neighborhood Watch. 3. Polícia Militar de Santa Catarina. I. Rocha, Arlindo Carvalho. II. Candler, Gaylord George. III. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. IV. Titulo.

LUIS ANTONIO PITTOL TREVISAN

O PROGRAMA REDE DE VIZINHOS DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA: UM ESTUDO COMPARADO COM O *NEIGHBORHOOD WATCH*

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

Orientador:

_____

Prof. Dr Arlindo Carvalho Rocha.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Coorientador:

_____

Prof. Dr. Gaylord George Candler
Universidade do Norte da Flórida - EUA

Membro:

_____

Profa. Dra. Micheline Gaia Hoffmann
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

_____

Prof. Dr. Marcello Beckert Zappellini
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro externo:

_____

Dr. Jorge Eduardo Tasca
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 25 de julho de 2019.

Dedico este trabalho aos que me dão suporte espiritual, mental e emocional, os quais me fazem enfrentar esta vida "de peito aberto" com o que tem de bom e ruim, com alegrias e inquietações, sofrimento e felicidade, conquistas e derrotas, encontros e desencontros.

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos se deram e se dão pessoalmente, com gestos e palavras ditas "olhos nos olhos".

No mais, agradeço, antecipadamente, aos que dispenderão um tempo precioso de suas vidas com esta leitura.

“[...] a dúvida é a melhor arma para abrir as janelas da inteligência, e a resposta pronta é a melhor para fechá-la”.

Augusto Cury

RESUMO

Desde a década de 1980, as instituições policiais brasileiras vêm se aperfeiçoando em um movimento de reaproximação das comunidades, busca por credibilidade e legitimidade e ampliação dos espaços de interação e participação cidadã. Nesse contexto, novas e desafiadoras iniciativas vêm sendo gradativamente adotadas por organizações policiais no Brasil, como o programa "Rede de Vizinhos" da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Visto como uma nova estratégia de policiamento que propõe incutir a noção de corresponsabilidade cidadã na segurança comunitária, é considerado uma alternativa aos limites de recursos e de capacidade administrativa, e uma resposta ao crescimento da demanda repressiva e das expectativas dos cidadãos por segurança pública. A partir desse cenário, o objetivo geral deste estudo é analisar o programa à luz dos princípios e das práticas do seu paradigma estadunidense "Neighborhood Watch", da filosofia de polícia comunitária e da coprodução de serviços públicos. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem "qualitativa-quantitativa", foi realizada mediante um estudo de caso, com enfoque exploratório, descritivo e comparativo. Foram utilizados como instrumentos de coleta a pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas de profundidade e semiestruturadas, questionários aos grupos-alvos e observação participante da realidade norte-americana (*Neighborhood Watch* do Jacksonville Sheriff´s Office) e catarinense (Rede de Vizinhos da PMSC). Mediante a construção de um modelo de análise, com o estabelecimento de dimensões, componentes, categorias e indicadores, os programas foram analisados comparativamente nos aspectos: *i)* teórico: aderência do Rede de Vizinhos ao modelo paradigma norte-americano; *ii)* social: forma de participação e nível de engajamento dos cidadãos; *iii)* institucional: grau de compromisso e comprometimento das instituições com os programas; e *iv)* organizacional: as condições operacionais ou de operacionalização dos programas, seguindo-se a consolidação das convergências e divergências entre os dois programas. Como resultado, concluiu-se que o modelo do "Neighborhood Watch" mostra-se aplicável e de grande potencial na realidade do estado de Santa Catarina, não obstante os necessários ajustamentos decorrentes das peculiaridades inerentes à sua realidade social, cultural e econômica. Ademais, as premissas do programa catarinense se amoldam aos referenciais teóricos da filosofia de polícia comunitária e caracterizam uma nova dinâmica na prestação do serviço de segurança pública, embora existam obstáculos a serem superados nesse caminho. Por fim, com a exposição da síntese das análises realizadas, na qual são destacadas as lacunas, os desafios e as perspectivas observadas em relação ao programa Rede de Vizinhos da PMSC, são apresentadas algumas propostas e recomendações visando, principalmente, oferecer à PMSC sugestões e caminhos que possam contribuir para a consolidação do programa.

Palavras-chaves: Rede de Vizinhos. *Neighborhood Watch*. Coprodução de serviços públicos. Filosofia de polícia comunitária. Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC). Participação cidadã.

ABSTRACT

Since the 1980s, Brazilian police institutions have been improving in a movement for the rapprochement of communities, searching for credibility and legitimacy in the face of growing expectations, and broadening boundaries for citizen interaction and participation. In this context, new and challenging initiatives have been gradually adopted by police organizations in Brazil, such as the "Rede de Vizinhos" (Neighbors´ Network) program of the Military Police of Santa Catarina (PMSC, in short). This new policing strategy proposes to instill the notion of citizen co-responsibility in community security as an alternative to the limits of resources and administrative capacity, and it is also a response to the growing demand for law enforcement and citizens' expectations for public safety. From this scenario, the overall objective of this study is to analyze the PMSC Rede de Vizinhos program in the light of the principles and practices of its US paradigm “Neighborhood Watch”, the community policing philosophy, and the coproduction of public services. This research is a case study with the use of qualitative-quantitative methods and its approach is designed as exploratory, descriptive and comparative. During the research process, the instruments used to collect information were bibliographical and documental, in-depth and semi-structured interviews, questionnaires to target groups and participant observation of the “Neighborhood Watch” in Jacksonville, FL, USA, and “Rede de Vizinhos” in Santa Catarina, Brazil. The model of analysis consists of (a) dimensions, (b) components and (c) categories of the following aspects: i) theoretical: adherence of the PMSC Neighbors´ Network to the North American paradigm; ii) social: form of participation and level of citizen engagement; iii) institutional: degree of engagement and commitment of the institutions to the programs; and iv) organizational: the operational conditions or implementation of programs, followed by the consolidation of convergences and divergences between the two programs. The results point to a successful implementation of the Rede de Vizinhos program in light of the co-production and community policing philosophy, though adjustments could be made to address the peculiarities of the social, cultural and economic reality of Santa Catarina, Brazil, in contrast to its North American counterpart. Furthermore, the premises of the Santa Catarina program conform to the theoretical frameworks of the community policing philosophy and characterize a new dynamic in the provision of the public safety service. The final section addresses gaps, challenges, perspectives and recommendations to improve the Brazilian program.

Keywords: Neighbors´ Network. Neighborhood Watch. Co-production of public services. Community policing philosophy. Military Police of Santa Catarina (PMSC). Citizen participation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19
1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA 20
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA 22
1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 23
1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 24
2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA 26
2.1. O DESAFIO DA PARTICIPAÇÃO POPULAR 26
2.1.1 A descrença na aptidão participativa do povo 29
2.1.2 A noção de *accountability* cidadã 41
2.1.3 A coprodução de bens e serviços públicos 44
2.2. UM NOVO VIÉS DE ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA (PMSC) 50
2.2.1 Um breve paralelo entre a administração pública e a atividade policial brasileiras 53
2.2.2 O direito fundamental à segurança pública, as atribuições da PMSC e a filosofia de polícia comunitária 62
2.2.3 A ascensão de nova estratégia de policiamento: o programa “Rede de Vizinhos" 65
2.3. O PARADIGMA ANGLO-SAXÃO: *NEIGHBORHOOD WATCH* (NW) 70
2.3.1 Estruturação do *Neighborhood Watch* 72
2.3.2 Jacksonville Sheriff´s Office (JSO) e o *Neighborhood Watch* 75
2.3.3 Externalidades do *Neighborhood Watch* 78
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 84
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 84
3.2. COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 85
4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA . 93
4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO 93
4.2. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE DADOS 100
4.2.1 Os grupos-alvos 100
4.2.2 Dimensão Teórica 102

4.2.3 Dimensão Social 104
4.2.3.1 Grupo 1 – Policiais Gestores 105
4.2.3.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais 107
4.2.3.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários 109
4.2.4 Dimensão Institucional 113
4.2.4.1 Grupo 1 – Policiais Gestores 114
4.2.4.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais 119
4.2.4.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários 121
4.2.5 Dimensão Organizacional 125
4.2.5.1 Grupo 1 – Policiais Gestores 126
4.2.5.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais 128
4.2.5.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários 129
5. PROPOSTAS PARA O FUTURO DO PROGRAMA REDE DE VIZINHOS 133
5.1. DIMENSÃO SOCIAL 133
5.2. DIMENSÃO INSTITUCIONAL 134
5.3. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL 136
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 138
REFERÊNCIAS 149
APÊNDICES 162
APÊNDICE – A – Pesquisa realizada com os grupos-alvos da rede de vizinhos (PMSC) ... 162
APÊNDICE – B – Pesquisa realizada com os grupos-alvos do *neighborhood watch* (JSO) 235

1. INTRODUÇÃO

O debate quanto ao papel da polícia, especialmente a ostensiva, vem ganhando notoriedade e força diante da tendência de politização do tema segurança pública e da 11ª posição do Brasil no *ranking* de países mais violentos do mundo divulgado pelas Nações Unidas em 2014. O país é responsável por quase um terço do total de homicídios nas Américas e por quase 10% de todas as mortes do planeta (IBGE, 2010; UNODC, 2014). Andando na contramão da redução global de homicídios que alcançou uma queda de 16% entre 2000 e 2012, o Brasil registrou um aumento de 13% e conquistou a liderança mundial em número absoluto de assassinatos (GOMES, 2014).

No Estado de Santa Catarina (SC), mesmo figurando reiteradamente entre as menores taxas de homicídios da Federação[1], o quadro atual ainda está distante do desejável[2], visto que houve um crescimento de 51,2% no número absoluto de homicídios no período de 2005 a 2015, atingindo uma taxa atual de 14,1 homicídios por 100 mil habitantes no ano de 2017[3]. Segundo dados da própria Secretaria de Segurança Pública de SC, em 2017, o esclarecimento dos homicídios chegou a 51,4%, sendo que nos últimos 10 (dez) anos, o melhor índice alcançado se deu no ano de 2012, com 73,2% (CERQUEIRA, 2018; SANTA CATARINA, 2018).

Não bastassem esses dados, verifica-se, ainda, que no Judiciário o congestionamento processual atinge a taxa de 72,1%, levando à sensação de 82% da população brasileira – oito em cada dez – de que o país não pune os criminosos. Além disso, pesquisas recentes apontam a segurança pública como um dentre os três maiores problemas do país[4], sendo que 68% da população classifica-a como "ruim" ou "péssima" e 83% desaprova a atuação governamental na área (BRASIL, 2018; IBOPE, 2017; 2018).

---

[1] O estado de Santa Catarina permanece como 2º Estado menos violento do Brasil, com uma taxa de mortes violentas intencionais de 16,5 por 100 mil habitantes, atrás do estado de São Paulo, com uma taxa de 10,7 por 100 mil habitantes (FBSP, 2018). Cumpre frisar que "mortes violentas intencionais" contemplam as seguintes categorias de dados criminais: homicídio doloso, latrocínio, lesão corporal seguida de morte, homicídio em decorrência de ação da polícia civil e militar e policial civil e militar morto em serviço.

[2] A taxa de homicídios é representada pelo número de homicídios a cada 100 mil habitantes. O índice de 10 (dez) homicídios por 100 (cem) mil habitantes é considerado o limite aceitável pela Organização Mundial de Saúde da Organização das Nações Unidas (ONU). Acima deste patamar, a violência assumiria características epidemiológicas.

[3] Há de se destacar que 70,8% (209) municípios do Estado de Santa Catarina não ocorreram homicídios em 2017.

[4] Saúde e educação figuram no topo da lista.

Ademais, o Índice de Confiança na Justiça brasileira (ICJBrasil[5]), divulgado na 8ª edição do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2014), mostrou que 81% dos entrevistados acreditam ser fácil desobedecer às leis brasileiras e "dar um jeitinho" para escapar das punições.

No tocante à percepção da atuação policial no contexto nacional, dentre os cidadãos que de fato utilizaram e acionaram a polícia para fazer uma denúncia, reportar um problema ou solicitar algum tipo de ajuda, extrai-se da Pesquisa Nacional de Vitimização, divulgada pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública em 2017, a informação de que todas as forças policiais brasileiras obtiveram resultados relativamente baixos na avaliação da qualidade de seu trabalho.

Nenhuma corporação policial estadual, seja Polícia Civil (PC) ou Polícia Militar (PM), obteve uma média do indicador de qualidade com valor superior a 0,6, em uma escala que varia de 0 a 1, com 0 representando a pior avaliação possível e 1 a melhor. No Brasil, a média do indicador de qualidade da atuação das PMs ficou em 0,5293, estando a corporação catarinense no pódio da avaliação com um indicador de 0,5827, constatação que não necessariamente é positiva, haja vista o baixo padrão comparativo nacional (BRASIL, 2017).

1.1. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Etimologicamente, as palavras *política* e *polícia* derivam do termo grego *polis*, traduzido como *"cidade"*, sendo a primeira usada para descrever a constituição e organização da autoridade coletiva, e a segunda relativa ao exercício dessa autoridade coletiva em prol de sua manutenção pacífica. Diante do fato de serem palavras parentes, a atividade de polícia é essencialmente política, uma vez que exterioriza a forma como a autoridade coletiva exerce seu poder (COSTA, 2004; CRETELLA JÚNIOR, 1999).

As instituições policiais atuam como agentes do controle social formal mais perceptíveis na sociedade contemporânea, uma vez que a atividade policial é crucial para se definir a extensão prática da liberdade humana. Com efeito, o regime político de um Estado influencia a atividade policial e a extensão de sua interferência na vida política e social dos cidadãos.

[5] Índice de Confiança na Justiça é um levantamento estatístico de natureza qualitativa realizada pela FGV Direito SP. Convém ressaltar que o mesmo índice foi constatado no último relatório ICJ Brasil divulgado (1º semestre de 2016). Disponível em: < http://direitosp.fgv.br/publicacoes/icj-brasil>. Acesso em 18/10/2017.

Em momentos de comoção e conflitos sociais, apelos de "endurecimento" do uso da força policial ante um cenário de medo e insegurança dominaram as práticas policiais. Essa visão, no entanto, tem sido veementemente rebatida nos últimos anos, pois os limites democráticos impostos no exercício do controle social não se relacionam às causas da pouca eficiência das polícias. Nessa linha de argumentação, há uma valorização do papel participativo do cidadão como condição de legitimação e efetividade da atividade policial na estrutura do controle social de um Estado Democrático de Direito (BAYLEY, 2002; BEATO, 2002; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003).

Nesse contexto, novas e desafiadoras iniciativas vêm sendo gradativamente adotadas por organizações policiais no Brasil, como no caso da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), instituição que recebe influências da filosofia de polícia comunitária e das experiências anglo-saxãs denominadas "*Neighborhood Watch*", "*Crime Watch*" e "*Neighborhood Crime Watch*"[6], haja vista os programas de policiamento comunitário que têm sido implementados nos últimos anos, a exemplo do "Rede de Vizinhos".

O programa "Rede de Vizinhos" da PMSC é visto como uma nova estratégia de policiamento que propõe incutir a noção de corresponsabilidade cidadã na segurança comunitária. Além disso, representa uma alternativa aos limites de recursos e de capacidade administrativa, e uma resposta ao crescimento da demanda repressiva e das expectativas dos cidadãos por segurança pública, aliada às reiteradas críticas de distanciamento que abalam a legitimidade das instituições que exercem o controle social formal (SANTA CATARINA, 2012).

Nesse sentido, são estabelecidos cinco pressupostos acerca da implantação do programa "Rede de Vizinhos" da PMSC no estado:

(1) é aplicável na realidade catarinense e possui grande potencial, principalmente na atuação preventiva;

(2) suas premissas amoldam-se aos referenciais teóricos da filosofia de polícia comunitária e caracteriza uma nova dinâmica na prestação do serviço de segurança pública, que permite processos de coprodução desses serviços públicos;

(3) seu processo de implementação ainda necessita de amadurecimento, com base nas experiências e desafios constatados na experiência internacional;

[6] Tratam-se de grupos comunitários de prevenção ao crime, nos quais a polícia e os cidadãos, voluntariamente, trabalham de forma cooperada.

(4) esbarra em entraves não só burocráticos, mas de mentalidade dos agentes públicos e de cultura policial dominante, com preponderância do modelo de policiamento reativo e de "guerra contra o crime"; e

(5) a institucionalização do programa representa um passo de inovação na gestão de prestação de serviços de segurança pública, construindo, com base na coprodução, transparência e legitimidade, soluções alternativas para os problemas locais de ordem pública.

Contrastando a produção acadêmica internacional acerca das redes comunitárias de segurança, o tema no Brasil tem sido relativamente pouco explorado, representando este o primeiro estudo científico aplicado e de avaliação do programa catarinense. Propõe-se, assim, ao longo deste estudo, avançar no "desafio" de explorar uma nova dinâmica da produção de serviço público e estratégia institucional da PMSC com base na filosofia de polícia comunitária, por uma polícia cidadã e de proximidade, ao mesmo passo que se ventilam as razões teóricas e políticas quanto à utilização da coprodução[7], sua forma de implementação e o fortalecimento deste ideário.

Dessa forma, a situação-problema aqui apontada é analisar o programa Rede de Vizinhos, ainda em implementação e visto pela PMSC como inovadora estratégia de policiamento que alia a noção de corresponsabilidade cidadã às demandas por segurança pública no estado, tendo como base de análise os princípios e as práticas do seu paradigma estadunidense *Neighbourhood Watch,* a filosofia de polícia comunitária e os conceitos da coprodução de serviços públicos.

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo é analisar a consolidação do programa "Rede de Vizinhos" da PMSC, à luz dos princípios e das práticas do seu paradigma estadunidense *Neighbourhood Watch,* da filosofia de polícia comunitária e da coprodução de serviços públicos.

Em consequência, os objetivos específicos do estudo são:

a) caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico de criação do programa catarinense (Rede de Vizinhos), à luz do paradigma estadunidense (*Neighbourhood Watch*);

[7] O termo será devidamente apresentado em tópico específico. Em síntese, representa o envolvimento ativo dos cidadãos na produção de serviços públicos mediante o compartilhamento de responsabilidades e poder entre aqueles e os agentes públicos.

b) descrever e avaliar as premissas e práticas dos programas Rede de Vizinhos da PMSC e o *Neighborhood Watch* do Jacksonville Sheriff´s Office (JSO) (dimensão teórica do estudo), apontando as convergências e divergências teóricas e práticas constatadas entre os programas;
c) conhecer e analisar as percepções dos gestores (coordenadores), agentes operacionais (executores) e usuários (cidadãos) dos referidos programas (dimensões social, institucional e organizacional do estudo), apontando as suas convergências e divergências;
d) analisar as lacunas, os desafios e perspectivas do programa Rede de Vizinhos da PMSC para, a partir destas, propor recomendações e/ou intervenções.

1.3. JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Em tempos de aumento da criminalidade e medo generalizado, é de se ver com cautela os clamores públicos por ações "mais duras" da polícia. Essas ações têm demonstrado pouca eficácia e alto custo, além de representarem o risco do aumento da violência policial e debilitação das garantias democráticas constitucionalmente e arduamente estabelecidas (BEATO, 2002; CERQUEIRA, 2001; COSTA, 2004; DIAS NETO, 2003).

Desde a redemocratização do país na década de 1980, as instituições policiais vêm buscando uma nova maneira de agir, maneira esta classificada como "estratégia comunitária" ou "estratégias orientadas à solução de problemas com a comunidade", com clara influência da filosofia de polícia comunitária e das experiências anglo-saxãs, a exemplo do "*Neighborhood Watch*". Dentre as finalidades desse movimento, apontam-se a busca por uma melhor resposta às comunidades, aumento da credibilidade no trabalho policial e interação e participação da comunidade nas questões relacionadas à segurança pública (BRASIL, 2009; 2013; FLEMING, 2005; NAZARENO, 2009; ROLIM, 2009).

Sendo assim, o ideário da coprodução de serviços públicos se choca com padrão autocrático e centralista da tomada de decisão pelo Estado e da cúpula de suas instituições, realidade esta ainda sensível ao se constatar os entraves burocráticos que obstam o acesso a informações, participação do cidadão e engajamento comunitário à formulação, implementação e fiscalização de políticas e serviços públicos (BONAVIDES, 2004; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003; MOÁS, 2002; MODESTO, 2005; OSTROM; OSTROM, 1977; OSTROM; PARKS; WHITAKER et al. 1978; PARKS; BAKER; KISER et al. 1981).

O reconhecimento da instituição policial pela comunidade perpassa, assim, pela implementação de alternativas às tradicionais estratégias que visem a melhoria das relações entre comunidade e os policiais, enfrentando o alto nível de desconfiança, já que mais da metade da população brasileira reprova as condições de segurança no Brasil (IBOPE, 2011).

Há uma relação intrínseca entre o nível de confiança e o de cooperação e respeito à instituição policial. Em outras palavras, quanto menor a confiança, menos cooperativa e respeitosa será a comunidade, ao passo que uma polícia mais *accountable*[8] terá ao seu lado uma comunidade que prestará maior obediência à lei, colaboração e legitimidade à instituição (BAYLEY, 2002; BEATO, 2002; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003; NAZARENO, 2009).

Nesse sentido, torna-se relevante o estudo de novas políticas de segurança pública que desafiem o modelo tradicional de prestação do serviço policial e contribuam para uma releitura dos fenômenos sociais, da legitimidade e função social da Polícia Militar no contexto democrático e a sua dimensão decisiva na aplicação da lei, enquanto corpo organizado que se encarrega do controle social no seu aspecto mais visível.

1.4. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para dar conta de seus objetivos, o presente documento está organizado em seis partes, a começar por esta introdução.

Na segunda parte (Capítulo 2), apresentam-se os fundamentos teóricos-conceituais que sustentam a presente pesquisa. No primeiro subitem (2.1), discutem-se os desafios relacionados à efetiva participação popular que perpassa, por primeiro, expor e, segundo, inquirir os argumentos teóricos relacionados à descrença na aptidão participativa do povo. Na sequência passa-se à apresentação do conceito de *accountability* e da coprodução de bens e serviços públicos na área da segurança pública. No segundo subitem (2.2), ainda com o objetivo de prover uma síntese conceitual, demonstra-se a competência constitucional da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) e a sua aderência à filosofia de polícia comunitária mediante uma análise histórica da formação política do Estado brasileiro e da atividade policial, bem como sua evolução até nossos dias, de forma a contextualizar a ascensão de uma nova estratégica de polícia comunitária. No terceiro subitem (2.3), apresentam-se o papel

[8] O termo será devidamente apresentado em tópico específico. Em síntese, representa a responsabilização permanente dos agentes públicos pelos atos praticados em decorrência do uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade, assim como demanda uma prestação transparente e democrática do serviço prestado.

paradigmático do programa anglo-saxão do *Neighborhood Watch* (NW) para a implementação e consolidação do programa "Rede de Vizinhos" da PMSC. O capítulo se completa ao apresentar a história, a organização e as externalidades evidenciadas em pesquisas científicas do NW anglo-saxão que dão apoio à implementação do programa catarinense.

Na terceira parte (Capítulo 3), discute-se a metodologia. Inicialmente, há a caracterização da pesquisa com a indicação dos procedimentos metodológicos. Segue-se a apresentação do método de análise a partir do qual se estruturou a pesquisa, oportunidade em que são discutidas a organização da análise e os procedimentos utilizados.

A quarta parte (Capítulo 4) é dedicada às análises. Primeiramente, as respostas angariadas dos questionários direcionados aos *(a)* gestores-coordenadores, *(b)* agentes operacionais-executores e *(c)* usuários-cidadãos, são agrupadas e consolidadas. A seguir, apresentam-se os dados consolidados da pesquisa e procede-se à análise do conjunto dos questionários, entrevistas não estruturadas e observação participante, de modo a identificar a percepção dos envolvidos e avaliar os principais aspectos da implementação e execução dos programas no referencial anglo-saxão e catarinense.

Na quinta parte (Capítulo 5) são apresentadas algumas recomendações à PMSC, além de se ressaltar a necessidade de mais pesquisas com vistas a responder às muitas questões que ainda envolvem o tema. Na sexta parte (Capítulo 6) são sintetizadas as conclusões do estudo e se discutem as convergências e divergências teóricas e práticas constatadas na pesquisa comparada entre os programas estadunidense e catarinense.

Finalmente, a sétima parte compõe-se das referências bibliográficas e dos apêndices, os quais contêm os questionários aplicados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

2.1. O DESAFIO DA PARTICIPAÇÃO POPULAR

> "*Política é uma questão muito séria para ser deixada para os políticos*" (Charles de Gaulle).

A participação efetiva do cidadão na gestão pública remonta às discussões dos pensadores clássicos acerca da democracia. Segundo a própria composição desta palavra, trata-se do governo do povo, em oposição aos governos autocráticos, totalitários e de uns poucos, com a exaltação do princípio da "soberania popular". Pressupõe-se, assim, que o titular do poder político é sempre o "povo", ou seja, os cidadãos em conjunto têm, em última instância, o direito de tomar as decisões coletivas (BOBBIO, 1997; BRANDÃO PEREIRA, 2012).

Moás (2002), em uma abordagem histórica, apresenta a evolução do conceito do "ser cidadão" que parte da passividade serviçal perante o Estado até o advento da concepção individualista da sociedade e a laicização do Estado como fundamentos para o surgimento dos direitos individuais do ser humano e a implementação de um Estado de Direito. Este introduz uma nova relação entre cidadania e a democratização da administração pública, inclusive por meio da crescente participação popular na tomada e implementação de decisões organizacionais.

A emergência da democracia já foi considerada o acontecimento mais importante do século XX. O tema assumiu lugar central no campo político, tornando-se ideário hegemônico como forma desejável de governo. Os debates também foram intensos quando em pauta as suas condições ou requisitos estruturais, mormente sobre a (in)capacidade da efetiva atuação do cidadão. O problema da forma de democracia, eminentemente de baixa intensidade, trouxe também à tona uma dupla patologia: da abstenção da participação e da irrepresentatividade[9] (ANASTASIA; NUNES, 2006; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003).

A gestão democrática atual contrapõe a forma participativa direta idealizada pelos antigos, apesar de descenderem do mesmo princípio da soberania popular, distinguindo-se pelas modalidades e pelas formas com que a soberania é exercida. A democracia indireta apresentou-se como o único governo popular possível com a ascensão dos modernos Estados, sistema esse em que todos que possuem "direitos políticos" são chamados a escolher

[9] O autor usa o termo "supervalorização da representação".

representantes para tomarem decisões políticas em seu nome (BOBBIO, 1997; BRANDÃO PEREIRA, 2012).

A delegação da participação nasceu da convicção de que os representantes escolhidos pelos cidadãos estariam em condições de avaliar quais seriam os interesses gerais melhor do que os próprios cidadãos, preocupados com a contemplação de seus próprios interesses particulares. Essa justificativa está sustentada por uma crença de incredulidade com o povo, além de realçar uma noção de que um pequeno número de cidadãos seria mais hábil e sábio, e menos suscetível ao sacrifício do bem coletivo (interesse público) por considerações particulares e transitórias (interesse privado) (BOBBIO, 1997; BRANDÃO PEREIRA, 2012).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) revitalizou a noção da cidadania e a esfera local por seu cunho essencialmente descentralizante e valorização dos bens e serviços públicos prestados localmente, reflexo do estabelecimento de um novo pacto federativo. Assim, a cidadania – vista como um processo de conscientização dos homens, da própria condição humana em busca de maior desenvolvimento – passa a ser contemplada por meio da participação na esfera micro, da gestão democrática das comunidades e intervenção direta sobre a ação do poder público e de suas instituições (MOÁS, 2002).

A complexa organização da atual sociedade, fruto de seu processo de urbanização, é caracterizada pela mistura de anonimato, distância social e proximidade física. É nesse contexto que nasce o desafio da construção da capacidade de gestão participativa das organizações (inclusive policiais) em âmbito local, considerado este o último escalão das decisões administrativas e operacionais e a linha de frente de combate aos problemas enfrentados cotidianamente pelos cidadãos (DOWBOR, 1998).

No campo da gestão da segurança pública, intervenções ágeis e compatíveis são demandadas pela sociedade, que é dotada de diversidade e complexidade. A democratização da gestão assimila a desconfiança inerentemente atribuída à pessoa imbuída de poder[10] mediante a adoção de regras e ferramentas de limitação, supervisão e monitoramento do exercício do poder e do controle social do aparato administrativo do Estado (MOISÉS, 2005).

As organizações policiais atravessam um processo de amadurecimento similar ao da consolidação democrática que, embora não linear, apresenta uma sequência reconhecível de quatro fases: *(1) transição*, quando ocorre a mudança do regime, embora fundada com

[10] "Todo homem investido de poder é tentado a abusar dele" (Charles-Louis de Secondat, conhecido como Montesquieu).

resquícios do passado; *(2) instalação* ou *instauração*, momento em que são implantadas as estruturas político-institucionais democráticas e são formalizadas novas regras de procedimento; *(3) permanência* ou *manutenção*, quando as regras vão sendo sedimentadas em toda a sociedade; e por fim, *(4) consolidação*, momento em que o sistema adquire sustentação, continuidade e legitimidade (OLIVEIRA, 2000).

Nas últimas três décadas, o Estado brasileiro, com seu regime constitucional democrático (CFRB/88), tem propagado o entendimento de que as organizações públicas, para a sua sobrevivência, dependem da proximidade, confiança e apoio dos cidadãos. Muito embora não prescrevam o grau de interação mínimo para viabilizar a sua consolidação, os documentos oficiais atrelam ineficiência à pouca credibilidade na prestação de segurança pública. Assim, a legitimidade de política públicas perpassaria também pela cogestão com o aparato burocrático, reduzindo-se, assim, uma convivência à mercê de qualquer participação e controle (BAQUEIRO, 2003; BRASIL, 1988, 2013; BONAVIDES, 2004).

> A posição passiva em face da coisa pública faz súditos, e não cidadãos. A cidadania manifesta-se pela via participativa, pelas exteriorizações de vontade de cada membro da sociedade política, legitimamente habilitado a intervir no processo decisório e governativo, mediante o qual se conduzem os negócios públicos debaixo do interesse da coletividade. (BONAVIDES, 2004, p. 21).

Nesse sentido, o vigente regime político tem induzido a emergência de controvérsias, especialmente quando se analisam *(1)* a natureza dos laços que unem representados (cidadãos) e representantes (agentes do Estado); *(2)* a capacidade dos representados vocalizarem suas preferências perante os representantes, além de fiscalizarem e monitorarem suas ações e omissões; e *(3)* a vontade e capacidade dos agentes públicos efetivamente agirem em nome dos cidadãos e na defesa de seus melhores interesses (ANASTASIA; NUNES, 2006).

Essas controvérsias são palpáveis ao se constatar, em recente de pesquisa, que mais de 80% dos brasileiros estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com o funcionamento da democracia no Brasil, nível este o mais alto desde 2002. Outro dado sinaliza o alerta para a revitalização da esfera pública. Pela primeira vez, o número de brasileiros que afirmaram ser justificada uma intervenção militar "quando há muito crime" foi maior do que os que afirmaram não ser justificado, com um percentual de 53,2% (INCT, 2018)[11].

[11] A pesquisa também revela que houve um crescimento na porcentagem de brasileiros que afirmaram ser justificado um golpe de Estado por parte de militares "quando há muita corrupção", com uma porcentagem de 47,8%. O quadro se apresenta ainda mais caótico quando se destaca a avaliação da percepção dos brasileiros com relação à relevância dos serviços prestados pelos políticos. Os dados mostram que o Poder Legislativo, na figura do Congresso Nacional, alcançou, em 2018, o pior nível de avaliação de desempenho desde 2002, com uma avaliação positiva de apenas 5,4%.

Muito embora o regime democrático represente a forma mais legítima de organização política, pois pressupõe a participação dos cidadãos tanto para o seu funcionamento adequado quanto para a pacificação de conflitos, os dados apontam para o crescimento daqueles que julgam não precisar da democracia para a resolução dos problemas sociais. Ainda, 81,5% dos brasileiros declararam que têm pouco ou nenhum interesse pela política, o que sugere uma tendência de queda de sua predisposição à participação efetiva (BAQUEIRO, 2003; BRASIL, 1988, 2013; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003; INCT, 2018).

Neste cenário, não é de se estranhar que a tônica do serviço público brasileiro permaneça inalterada, com uma lógica de prestação de serviços "benevolentemente entregues" a um cidadão passivo e "receptador de benesses públicos". Esta tensão estimula um novo pensar de estruturas organizacionais e estilos de políticas públicas. As novas iniciativas na área de segurança pública que revalorizam o princípio comunitário e que pressupõem o engajamento cidadão e partilha de autoridade se defrontam com uma paralisante e arraigada crença, a da inferioridade política do povo (BAQUEIRO, 2003; BRASIL, 2013; BONAVIDES, 2004).

2.1.1 A descrença na aptidão participativa do povo

> "*O pior analfabeto é o analfabeto político. Ele não ouve, não fala, nem participa dos acontecimentos políticos*"[12] (Bertolt Brecht).

Recentes descobertas de diferentes campos da ciência como paleontologia, biologia e antropologia revelam que a evolução da espécie humana se sustentou em virtude de seus fortes laços sociais. O historiador Yuval Harari (2017) é enfático ao declarar que o poder "real" do *homo sapiens* se deu por intermédio da construção de redes, uma prova incontestável de que o homem é um animal social e que, essencialmente, a cooperação foi a chave de sua sobrevivência e reprodução.

A cooperação humana, por sua vez, somente superou o limite dos contatos diretos e íntimos entre os membros de uma coalização quando esses laços foram construídos por meio

[12] "*The worst illiterate is the political illiterate, he doesn't hear, doesn't speak, nor participates in the political events. He doesn't know the cost of life, the price of the bean, of the fish, of the flour, of the rent, of the shoes and of the medicine, all depends on political decisions. The political illiterate is so stupid that he is proud and swells his chest saying that he hates politics. The imbecile doesn't know that, from his political ignorance is born the prostitute, the abandoned child, and the worst thieves of all, the bad politician, corrupted and flunky of the national and multinational companies*" (Terra nossa: newsletter of Project Abraço, North Americans in Solidarity with the People of Brazil. Santa Cruz: Resource Center for Nonviolence; 1988. p. 42. vols. 1–7.v.).

da partilha de crenças e comunhão de mitos e ideais[13]. Desde a emergência da concepção de democracia como forma de governo, uma visão pessimista rondou os debates em torno da sua desejabilidade, uma vez que foi, por muitos, considerada perigosa por atribuir poder em grande escala ao povo, o qual não teria condições mínimas para governar com sabedoria, afinal ele seria iletrado, ignorante, social e politicamente inferior. Esta crença sustentou, por muito tempo, o seu caráter pejorativo (HARARI, 2017; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003).

Em rigor, a concepção de que os planos e decisões públicas só devem ser compartilhadas com os instruídos e de que apenas pessoas "capazes" e "virtuosas" devem assumir posições decisórias é mais antiga do que se imagina e remonta ao pensamento político antigo, a exemplo do "homem superior e a classe de eruditos" de Confúcio (551-479 a.C.), dos "líderes e conselheiros militares" de Sun Tzu (544-496 a.C.), da "classe de ministros e conselheiros puramente meritocrática" de Mozi (470-391 a.C.), dos "reis filósofos"[14] de Platão (427-347 a.C.) e do "soberano e seus eruditos ministros de confiança" de Kautilya (350-275 a.C.) (KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

Neste período antigo, todavia, houve quem se posicionou de forma dissonante, dentre eles Mêncio (372-289 a.C.), Aristóteles (384-322 a.C.) e Cícero (106-43 a.C.). O primeiro, filósofo chinês, além de advogar a favor da bondade essencial da natureza humana, corrompível pela sociedade, defendeu a educação para melhorar a moral pública e a destituição de governantes injustos pelo povo. Aristóteles enfatizou, em seus escritos, a inclinação natural do homem para a interação social e a definição do ser cidadão como alguém que compartilha da estrutura social não apenas elegendo representantes, mas pela participação ativa, em especial dentro de uma forma de governo "boa"[15]. Cícero, por sua vez, apesar de árduo defensor do sistema republicano romano, conhecido por uma constituição mista, defendia uma forma mais democrática de governo, na qual a assembleia popular preservava a sua distinta área de poder e prevenia a tirania (KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

---

[13] Trata-se do chamado "número de Dunbar". Segundo pesquisas sociológicas, o tamanho máximo "natural" de um grupo com laços sólidos baseados em confiança mútua é de cerca de 150 (cento e cinquenta) pessoas. Tal número pode ser superado diante da capacidade de convergência de humanos desconhecidos em torno de ideias, crenças e valores compartilhados (HARARI, 2017; DUNBAR, 2014).

[14] "*O preço a pagar pela tua não participação na política é seres governado por quem é inferior*"

[15] Aristóteles via a "democracia" ou "demagogia" como uma forma corrompida do governo "politeia" ou "república", já que na prática ela prevê o governo em favor muitos de forma discriminatória (despotismo de massa), e não em favor de cada indivíduo separadamente, que seria o governo por muitos em favor de todos (KELLY, 2013). Convém registrar que o título de cidadão de Aristóteles somente se destinava aos homens de posse e com mínimo de instrução.

Na Idade Média (30-1515), o pensamento político foi moldado pela teologia cristã e influência islâmica, imprimindo na estrutura da sociedade uma subordinação à transcendência divina. O conhecimento e a propagação da educação se tornaram prerrogativas dos eruditos religiosos e moldaram a visão do governo em um Estado "ideal", a exemplo da "cidade de Deus" de Agostinho de Hipona (354-430), do profeta-filósofo como líder virtuoso (imã) de Al-Farabi (870-950 d.C)[16] e do califa como mantedor do "espírito comunitário" ou "solidariedade de grupo" (*asabiyyah*)[17] de Ibn Khaldun (1332-1406) (KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

Houve, no entanto, quem se destacou ao buscar a incorporação da filosofia aristotélica à doutrina cristã. Tomás de Aquino (1225-1274) e Egídio Romano (1243-1316) desenvolvem uma conciliação da razão (aristotélica) com a dogmática (fé) ao afirmarem que: *(i)* o homem é um animal social e cívico, *(ii)* as leis humanas decorrem de nossa natureza comunitária; *(iii)* um governo (Estado de direito) justo é aquele baseado em leis racionalmente implementadas para o bem comum (KELLY, 2013; RUSS, 2015).

No final do período medieval, Marílio de Pádua (1275-1343), e Nicolau Maquiavel (1469-1527) revelam a tensão entre a fé e o controle político, marcando o início das ideias renascentistas. O primeiro defendeu um Estado comandado por um governante escolhido pela maioria do povo. O segundo, considerado por muitos um dos fundadores da teoria política moderna, realiza uma abordagem realista da natureza humana[18] ao fornecer diretrizes práticas de liderança e enfatizar habilidades comportamentais bem-sucedidas de um governante, mesmo que ocasionalmente imorais. Não obstante a notoriedade de sua obra "O Príncipe" (1513), é no livro "Discursos" (1513-1520) que o autor defende seu ideal político como sendo uma república constitucional com a participação de todos os cidadãos (KELLY, 2013; MAQUIAVEL, 2003; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

Nesse caminho de transpor a escolástica pela razão, o período moderno[19], que engloba o Racionalismo, o Iluminismo e os Pensamentos Revolucionários (1515-1848) transforma totalmente as ideias relacionadas à política. Jean Bodin (1529-1569) e Thomas Hobbes (1588-1679) defenderam um poder central forte como prevenção ao ímpeto descontrolado dos

16 Para ele, o povo busca a riqueza e os prazeres terrenos em vez de uma vida digna, razão pela qual a virtude do governante ideal advinha da sabedoria divina (KELLY, 2013).
17 A coesão social seria enaltecida num Estado islâmico por um único governante.
18 Segundo ele, a natureza original da maioria dos homens é egoísta, de visão curta, volúvel e facilmente enganável.
19 Para muitos historiadores, o período contemporâneo é contado a partir de 1789 com a eclosão da Revolução Francesa.

humanos, o primeiro por um direito divino e o segundo pelo contrato social, a fim de frear o estado natural do homem[20] que busca maximizar seu poder e agir por interesses próprios (HOBBES, 2003; KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

Num viés da soberania popular, pensadores como Francisco Suárez (1548-1617) e Johannes Althusius (1557-1638) também apresentam noções de contrato social. O primeiro enfatizando que o governante deve agir com o consentimento do povo. O segundo com sua ideia de "consociação", em que o poder deveria se mover da base (comunidade) em direção ao topo (governante), como uma associação simbiótica na qual caberia ao governo a administração e coordenação das interações sociais (KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

John Locke (1632-1704), Montesquieu (1689-1755) e Benjamin Franklin (1706-1790) se destacam nesse período histórico como críticos da legitimidade divina ou de nascença do direito de governar. O primeiro é considerado o pai do liberalismo político e defendia um governo legítimo comandado por meio do consenso do povo, o qual teria o "direito à revolta" (revogar esse privilégio) em determinadas circunstâncias. O segundo tinha o cerne de seu argumento na divisão constitucional do poder administrativo do Estado para que se evitasse o despotismo. O terceiro enfatizou os deveres do indivíduo para com a comunidade, propagando que a virtude cívica é o fundamento de uma boa sociedade (KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

O filósofo Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), também adotando o contrato social e com um viés positivo da natureza humana, ofereceu uma visão crítica da autoridade existente em favor da soberania popular, a tal ponto que, segundo críticos, autorizaria a tirania da maioria sobre as minorias. Em sentido diametralmente oposto ao governo das massas, Voltaire (1694-1778) defendeu que o governo deveria ser exercido por déspotas esclarecidos que governariam de forma sábia, pois os homens comuns[21] raramente são dignos de se governar por si próprios. De forma mais contundente, Edmund Burke (1729-1797) enfatizou que as paixões individuais deveriam ser subjugadas às leis governamentais e que poucos (aristocracia) tinham o poder, o interesse e a habilidade política (STOKES, 2016; ROUSSEAU, 2000; VOLTAIRE, 2008).

O influente filósofo Immanuel Kant (1724-1804) ponderou que ao governo competia agir mediante o consentimento do povo, o que é traduzido por leis que garantem a liberdade

[20] Para Hobbes, no estado de natureza, o homem é individualista, cruel e vive em uma condição de guerra e conflito de todos contra todos (HOBBES, 2003).

[21] Autor da célebre frase: "O povo não lê nada. O povo trabalha seis dias por semana e no sétimo vai ao prostíbulo" (*Le peuple ne lit point, il travaille six jours de la semaine et va le septième au cabaret*).

das pessoas, bem como representem a vontade geral, não da maioria e tampouco de algumas pessoas, pois, como asseverou, o homem existe como fim em si mesmo, não só como meio para o uso arbitrário de outrem. O seu contemporâneo Thomas Paine (1737-1809) avança no mesmo caminho ao defender uma república democrática representativa, com sufrágio "universal"[22], sob o argumento de que as decisões coletivas seriam impraticáveis com pessoas demais, sendo que as regulações são sistematizadas em leis e deveriam servir ao povo. Manifestamente contrário a uma democracia "das massas" e "excessiva", James Madison (1751-1836), responsável pela Declaração de Direitos na constituição norte-americana, prescreveu a proteção de direitos da minoria como forma de neutralizar o poder tirânico da maioria na democracia (despotismo popular) (KELLY, 2013; STOKES, 2016).

O período contemporâneo[23] é marcado por movimentos políticos efervescentes, ascensão e choques de ideologias, revoluções e guerras. Robert Owen (1771-1817) defendeu o cooperativismo e reformas sociais com base em uma filosofia socialista utópica. Alex de Tocqueville (1805-1859) inspirou diversos debates sobre a incompatibilidade da democracia com o socialismo, opostos no quesito autonomia pessoal e na visão das virtudes humanas. Com um viés nacionalista, Giuseppe Mazzini (1805-1872) defendeu a ideia de "dever" com o país antes dos direitos e interesses individuais, o que exigia dos indivíduos cooperação com os objetivos comuns (KELLY, 2013; RUSS, 2015).

Jeremy Bentham (1748-1832), influenciado pela filosofia hedonista de Epicuro (351-270 a.C.), apresenta uma visão muito simples da natureza humana, que busca maximizar aquilo que desejamos (prazer) e minimizar aquilo que tememos (dor), razão pela qual defendia que as instituições políticas, legais e sociais deveriam seguir esse princípio utilitário. John Stuart Mill (1806-1873), defensor da liberdade individual e adepto do utilitarismo, alertou sobre os perigos da ascensão de uma "tirania da maioria", tanto no viés político ao oprimir os direitos de uma minoria, quanto no aspecto social, com uma opinião pública (popular) frequentemente intolerante, impensada e direcionada por interesses próprios moldados por grupos dominantes da sociedade. Na mesma linha, Abraham Lincoln (1809-1865) sintetiza seu pensamento ao enfatizar em discurso que "nenhum homem é bom o suficiente para governar outrem sem seu consentimento" (CURTIS, 1981; KELLY, 2013; STOKES, 2016).

[22] Muito embora defendesse que os direitos entre ricos e pobres fossem igualmente considerados, não estendeu, à época, esse direito às mulheres.
[23] Vide nota 19.

Mikhail Bakunin (1814-1876) figura na ala mais radical ao defender uma ideologia anarquista. Para ele, o homem privilegiado, ou seja, aquele erudito e bem informado, tende a liderar as instituições sociais, porém tem o intelecto e o coração corrompidos quando assumem papéis de autoridade em razão do poder. Na mesma linha, Peter Kropotkin (1842-1921) defendeu o "anarcossindicalismo" com a derrubada das estruturas opressivas e corruptas do Estado, a ser substituído por uma sociedade baseada no respeito mútuo e igualitarismo, sob o argumento de que a habilidade de cooperar era a melhor faceta da humanidade. Também num tom rigoroso, Henry David Thoreau (1817-1862) criticou a passividade dos cidadãos perante governos ilegítimos, clamando por atos de desobediência civil (KELLY, 2013).

Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895) foram críticos contumazes do sistema capitalista que, segundo eles, produzia tensão na sociedade e desvirtuava a natureza humana. Em suas concepções, o comunismo devolveria ao homem a sua humanidade fundamental. O apelo de suas ideias e influências podem ser vistas tanto na formação de novas escolas do pensamento em prol de transformação e libertação, como na justificativa de ideologias totalitaristas e opressoras. Dentre os seus influenciados estão Georges Sorel (1847-1922) e o seu "mito heroico", Eduard Bernstein (1850-1932) com a defesa do socialismo "reformista" gradual, Vladimir Lênin (1870-1924) e a "revolução de massa", Rosa Luxemburgo (1871-1919) e a inevitável greve das massas, Joseph Stálin (1878-1953) com a defesa da "revolução de cima", Leon Trótski (1879-1940) e sua "revolução permanente", Richard Tawney (1880-1962) e seu socialismo cristão, Antonio Gramsci (1891-1937) e o seu foco na hegemonia cultural, e Mao Tsé-Tung (1893-1976) na revolução de origem camponesa (CURTIS, 1981; KELLY, 2013; STOKES, 2016; RUSS, 2015).

Movimentos extremistas em sentido diametralmente oposto e em favor da ideia de "pertencimento à nação" também floresceram. Opondo-se ao liberalismo e à ideia democrática, as vontades individuais deveriam amoldar-se numa só, no coletivismo do Estado. Nessa linha, Giovanni Gentile (1875-1944) idealizou o Estado fascista de Benito Mussolini (1883-1945), enquanto Johann Fichte (1762-1814) e Carl Schmitt (1888-1985) forneceram as bases para o nacionalismo alemão e ascensão do nazismo de Adolf Hitler (1889-1945) (CURTIS, 1981; KELLY, 2013).

Introduzindo uma nova abordagem ao estudo da sociedade, Max Weber (1864-1920) defendeu que os cidadãos agem coletivamente de maneira complexa, sendo que suas ações individuais são moldadas por sua visão compartilhada do mundo, o que acarreta a criação de estruturas sociais que podem limitar as liberdades individuais. O ativista político e pacifista

Mahatma Gandhi (1869-1948), por sua vez, propunha um Estado justo e democrático por meio da revolução comportamental da massa, mediante resistência e desobediência não violenta, inspirando outros líderes de direitos civis como Martin Luther King (1929-1968) e Nelson Mandela (1918-2013) (KELLY, 2013; WEBER, 2016).

O período pós-guerra até os dias atuais continua sendo palco de batalhas ideológicas e crenças a respeito da posição dos cidadãos em relação ao Estado. José Ortega Y Gasset (1883-1955) teceu críticas ao movimento de massas e o surgimento de um pseudointelectualismo. Adepto do pró-intelectualismo, considerava a massa desinteressada e mais propensa à violência, razão pela qual o seu levante viria acompanhado por um declínio do intelectual e abandono de um código moral. Joseph Schumpeter (1883-1950), considerado um dos economistas mais influentes do início do século XX, incluía-se entre aqueles que salientavam a ignorância, superficialidade e desinteresse político do cidadão comum, a quem caberia tão-somente escolher os líderes que tomaram as decisões (KELLY, 2013; SCHUMPETER, 1942).

Reacendendo a lógica liberal, Friedrich Hayek (1899-1992) argumentou que não há maior mal que um governo sem limites, o qual flerta com o totalitarismo e, além de não responder às mudanças de necessidades dos cidadãos, transforma-os em servos. Ainda segundo ele, ninguém estaria qualificado para exercer poder ilimitado, inclusive o povo. Michael Oakeshott (1901-1990) seguiu a mesma linha, sendo, todavia, considerado conservador ao reverenciar as tradições, esboçar ceticismo quanto à capacidade racional do homem de oferecer mudanças sociais que não sejam gradativas e incrementais, além de desconfiar da pureza da natureza humana, que flerta com os maus impulsos e o egoísmo, apaziguados com o aprendizado e a educação (CURTIS, 1981; KELLY, 2013).

A medida de interferência estatal na vida dos indivíduos motivou os escritos de Ayn Rand (1905-1982) sobre liberdade individual e a sua defesa do interesse próprio como moralmente adequado. Posicionando-se radicalmente nesse sentido, Robert Nozick (1938-2002) concluiu que nenhum Estado maior que o Estado mínimo poderia ser justificado, em razão da violação dos direitos individuais. Em sua contestação à opressão política dos regimes autoritários, caracterizados pela ditadura de uma ideologia qualquer, Hannah Arendt (1906-1975) defendeu uma democracia autêntica por meio da organização de espaços públicos de discussão, comunidades estas que se opõem à sociedade de massa, em virtude de suas relações de solidariedade e reciprocidade. Machael Walzer (1935-) trilha o mesmo caminho ao apoiar comunidades autossustentáveis e ressaltar o papel da sociedade civil, além de pregar um Estado de bem-estar (KELLY, 2013; RUSS, 2015).

A teoria de justiça de John Rawls (1921-2002), que abarcou ideias como justiça, equidade e desigualdade, propôs um contrato social justo em que as necessidades de todos os indivíduos sejam tratadas igualmente e corrigidas por fortes instituições sociais, acessíveis a todos e redistributiva onde for necessário. Defensor do liberalismo e da justiça social em democracias capitalistas como sistemas políticos para garantir a redistribuição com equidade, afirmava que o processo de debate e deliberação, acima do próprio voto em eleição, que dava à democracia o seu verdadeiro valor (CURTIS, 1981; KELLY, 2013).

Distanciando-se das análises de poder do Estado de Maquiavel e Hobbes, Michel Foucault (1926-1984) amplia a perspectiva ao afirmar que o poder não estava centrado apenas no aparato do Estado, mas difundido em muitos "microlugares" por toda a sociedade. Defensor da construção de estruturas sociais que minimizem o risco de dominação e corrijam o peso da autoridade sobre o indivíduo, ele enfatizou que o poder do Estado não poderia mais ser separado ou desconectado do poder da sociedade. Para Noam Chomsky (1928-) e sua visão política "socialista libertária", composta por uma mistura de socialismo e anarquismo, o poder não está difundido pela sociedade, mas concentrado nas mãos de uma minoria rica e suas instituições sociais e políticas estratégicas que não prestam contas, o que torna mudanças significativas quase impossíveis. Jurgen Habermas (1929-), por sua vez, é conhecido por sua análise da sociedade capitalista e da democracia de uma perspectiva marxista, de forma a esboçar um socialismo democrático (KELLY, 2013; STOKES, 2016).

Traçado um panorama das principais ideias e teorias políticas concebidas ao longo da história, seus embates e convergências, parte-se para uma sistematização das premissas que culminam na proliferação da descrença na aptidão participativa dos cidadãos. Nesse sentido, Maria Benevides (1998) agrupa-os em quatro grupos de argumentos sobre a "natureza do povo": *(1)* incompetente, incoerente e irresponsável; *(2)* preconceituoso e dominado pelas paixões; *(3)* passível de apatia, visto que o "excesso de democracia mata democracia"; e *(4)* vulnerável aos grupos de pressão e influenciável pelos "superorganizados".

A autora aduz que, dentre todas as crenças, reputar o povo incapaz de exercer a sua cidadania por *(i)* "não poder entender", *(ii)* ser incoerente ao exercer o seu direito de escolha, quando a tem, e, ainda, *(iii)* ser politicamente irresponsável, pois nada lhe é cobrado, constituem as mais antigas dentre todas as razões secularmente levantadas contra as práticas democráticas (BENEVIDES, 1998).

Posicionando-se criticamente a estas imputações, colhe-se de Aydos (1995, p. 28, grifos do autor):

> Algumas teses equivocadas têm sustentado uma justificação corrente desse processo. De uma variante cínico-democrática, colhe-se a pérola de uma sentença, que conforta a irresponsabilidade das elites: *todo povo tem o governo que merece*. O argumento é, pelo menos, tão velho como as Escrituras. Afinal, se os judeus escolheram Barrabás, Pilatos sente-se justificado para lavar as mãos na praça. E, na consequência, de um certo realismo autoritário, o argumento transforma-se na condenação do próprio direito de escolha, *concedido ao povo que não sabe votar*. E assim se tem investido contra a democracia, justificando-se os regimes de exceção. Na circularidade do argumento, assegura-se a estabilidade do processo: responsabiliza-se o povo pelos desmandos do poder, e se justifica o abuso do poder pela suposta irracionalidade do povo.

Miguel (2005), muito embora reconheça a impossibilidade de participação cidadã direta em questões políticas complexas e que dispensam especialização, deixa claro que a abstenção e o afastamento do cidadão no processo de decisão, implementação e avaliação de políticas públicas encerram uma contradição de um "governo do povo" no qual o povo não está presente. Nesse norte, Moisés (2005, p. 79) asseverou que "vista como fim em si, a participação dos cidadãos é a fábrica a partir da qual se desenvolve a comunidade necessária ao advento do governo virtuoso".

De Sousa Santos (2007) define uma sociedade de democracia de baixa intensidade como aquela em que há a naturalização do distanciamento do cidadão em relação à política. Segundo o autor, há três condições fundamentais para o engajamento cívico em políticas públicas: *(1)* grau de conforto material mínimo (sobrevivência garantida); *(2)* mínimo de liberdade e livre arbítrio; e *(3)* acesso à informação. Não estando todas presentes, considera-se que a cidadania não é exercida em sua plenitude, afinal lhe faltariam condições mínimas.

A decisão de participar ou não está associada, outrossim, no entendimento de Modesto (2005), a três níveis de dificuldades reais presentes nas democracias modernas: *(i)* a apatia, *(ii)* a abulia e *(iii)* a acracia. A *(i)* apatia política representa a falta de estímulo para participar devido à falta de informações, à falta de canais de comunicação ágeis entre o cidadão e o aparato estatal, à demora na resposta às suas solicitações e à própria falta de tradição participativa. A *(ii)* abulia política representa o não-querer participar em razão do ceticismo do cidadão quanto ao atendimento de suas demandas e pela própria falta de reconhecimento social da participação. A *(iii)* acracia política, por fim, representa o não-poder participar devido ao baixo grau de escolarização do cidadão, ao excesso de formalismo da administração pública, à falta de esclarecimentos quanto aos seus direitos e deveres em relação ao Estado e à quantidade excessiva de normas administrativas.

Dados estatísticos oficiais disponibilizados pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE)[24] a respeito do eleitorado brasileiro revelam o seguinte panorama: 4,4% é analfabeto; 8,9% apenas lê e escreve; 6,8% concluiu o ensino fundamental; 25,8% possui ensino fundamental incompleto; 22,8% concluiu o ensino médio; 16,8% com ensino médio incompleto; 4,9% com ensino superior incompleto; e 9,2% tem ensino superior completo (BRASIL, 2018).

É nesse contexto que Romão Netto (2016) explora o debate quanto à conduta (a)cívica do brasileiro médio e as relações entre a *(a)* estrutura político-administrativa do Estado, *(b)* desenvolvimento socioeconômico e *(c)* uma cultura política participativa. Segundo o autor, baseado em pesquisas e pensadores brasileiros, existe um ponto de convergência na defesa do pressuposto de que, por intermédio das reformas das instituições político-administrativas do país, seria possível alcançar o objetivo de se construir um *ethos* democrático e republicano na sociedade, uma vez que as mudanças estruturais e culturais de uma sociedade somente ocorrem em longo prazo. Consequentemente, o autor articula quanto à possibilidade mudar, qualificar comportamentos e atingir resultados substanciais com a adoção de "instituições adequadas".

Nada obstante, o desejo de manutenção de *status* e o receio de enfraquecimento do poder dos agentes públicos contribuem na perseverança da tese defensora da pouca ingerência do cidadão nos assuntos públicos. Sob o argumento cíclico de que o povo não teria, por ora, alcançado conhecimento suficiente, espaços de participação na gestão pública se tornam apenas uma referência ideal, sem correspondência na realidade (BIGNOTTO, 2006).

Nessa linha de raciocínio, iniciativas participativas nas organizações burocráticas seriam desaconselhadas por se julgar o povo inculto e dotado de baixo nível cultural, propagando-se o distanciamento, consoante dizeres de Silva (2003, p. 127-128):

> Coerente com sua essência antidemocrática, o elitismo assenta-se em sua inerente desconfiança do povo, que reputa intrinsecamente incompetente. Por isso sua "democracia" sempre depende de pressupostos notoriamente elitistas, tais como os de que o povo precisa ser preparado para a democracia, de que esta pressupõe certo nível de cultura, certo amadurecimento social, certo desenvolvimento econômico, e reclama que o povo seja educado para ela, e outros semelhantes que, no fim das contas, preparam os fundamentos doutrinários do voto de qualidade e restritivo.
> A contradição é evidente, pois supõe que o povo deve obter tais requisitos para o exercício da democracia dentro de um regime não democrático; que as elites devem conduzi-lo a uma situação que justamente se opõe aos interesses delas e as elimina. Teremos, enfim, a singularidade de aprender a fazer democracia em um laboratório não democrático.
> Ora, em verdade, a tese inverte o problema, transformando, em pressupostos da democracia, situações que se devem ter como parte de seus objetivos: educação,

[24] Dados extraídos do site oficial do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Informações atualizadas até julho de 2018. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/estatistica-do-eleitorado-por-sexo-e-grau-de-instrucao>. Acesso em 02 de out. de 2018.

> nível de cultura, desenvolvimento, que envolva a melhora da vida, aperfeiçoamento pessoal, enfim, tudo se amalgama com os direitos sociais, cuja realização cumpre ser garantida pelo regime democrático. Não são pressupostos desta, mas objetivos. Só numa democracia pode o povo exigi-los e alcançá-los.

De modo semelhante, Bonavides (2004, p. 20) refuta a visão que antepõe pressupostos à participação resgatando a teoria de Kant por meio de metáfora. O autor observa que a cidadania somente se conquista com a prática e que "*sua imagem é a mesma de quem já disse que uma criança não aprende a andar meramente com lições teóricas ou preparação oral e didática, senão que faz essa aprendizagem tão-somente se der os primeiros passos, tropeçando, caindo, exercitando-se*".

Sob a influência do entendimento de que povo é dominado pelas "paixões" e dirigido por um "senso da maioria efêmero", as organizações públicas hesitam em adotar mecanismos de participação ativa dos cidadãos. Contudo, o argumento se aplica igualmente aos agentes públicos no exercício da função, afinal as paixões seriam "inevitáveis" na natureza humana. Assim sendo, a ampliação dos canais participativos viabilizaria, ao menos, a exposição pública dos conflitos e reais motivações na gestão pública, sejam elas inspiradas pela "razão" ou "emoção", em contraposição a "paixões secretas", distantes, intramuros ou maquiadas por discursos (BENEVIDES, 1998; MELO, 2001)

Indissociável ao argumento anterior, encontra-se a tese de que o povo é vulnerável aos grupos de pressão e influenciável pelos "superorganizados". Inegável é a existência dos grupos de pressão, porém supor que os cidadãos sejam mais propensos à "corrupção" em comparação aos próprios agentes públicos instiga uma análise instrumental, sob a ótica do interesse dos *lobbies*, mormente do que seria menos dispendioso ou conveniente, convencer e/ou subjugar alguns ou muitos. Negociatas e conluios realizados na escuridão e mediante troca de benefícios carregam, igualmente, o potencial de comprometer toda a estrutura estatal (BENEVIDES, 1998; GALANTE, 2003-4).

A sobrecarga de demandas por participação e a consequente saturação, indiferença e apatia do povo é também empregada como um argumento preventivo para se inverter a lógica da prática democrática e justificar o desestímulo e/ou inibição da utilização dos mecanismos de participação. Todavia, inexistem parâmetros claros para se caracterizar um "excesso" de participação, motivo pelo qual autores expõem que essa teorização da "overdose participativa" objetiva mascarar o receio de inclusão de grupos anteriormente excluídos da

arena política com suas demandas sociais "excessivas" (BENEVIDES, 1998; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003).

Nesse sentido, as ideias que permeiam a (des)crença na capacidade participativa do cidadão podem ser assim sintetizadas:

Quadro 1: Síntese dos argumentos pró e contra participação

VISÃO CRÍTICA	CONTRA-ARGUMENTAÇÃO
- O povo é incompetente, incoerente e irresponsável. - Premissa: "Todo o povo tem o governo que merece"	- Como mensurar e quando o povo estará apto? - A quem interessa a exclusão dos cidadãos da atividade participativa? - A classe política e agentes públicos são, comprovadamente, mais capazes para determinar o interesse público? - Se não há exigência de "capacidade técnica" como requisito para candidaturas, por que haveria ao cidadão? - Decisões técnicas, de alta complexidade e especialização são inafastáveis, mas é virtuoso que sejam compartilhadas num processo inclusivo dos cidadãos.
- O povo é dominado pelas paixões e dirigido por um "senso de maioria"	- Radicalismo das afirmações que impele a optar entre o "agente público" ou o "povo ignorante" - Características presentes em quaisquer ambientes e inerentes ao ser humano
- O povo é vulnerável aos grupos de interesse e pressão	- Relativização da crítica: problema inerente à divergência política e intercâmbio de ideias e valores numa democracia - A maior propensão à corrupção é relativa, a exemplo do financiamento e direcionamentos ilícitos para campanhas políticas. - Sob um viés de racionalidade instrumental, o que é menos dispendioso e mais conveniente: convencer e subjugar *alguns* ou *muitos*?
- O povo pode ficar apático, pois "*o excesso de participação mata a democracia*"	- Quais os critérios e parâmetros devem ser utilizados para se caracterizar um "excesso" de participação? - O afastamento e abstenção da participação não seria tão prejudicial quanto?

Fonte: elaborado pelo Autor, com base nos autores referenciados no decorrer deste tópico.

Em geral, a promoção de novas formas de atuação do aparato estatal não implica a supressão da gestão pública profissional e técnica, assim como "[...] muitas vezes não reclama novos e mirabolantes instrumentos processuais de garantismo", mas providências simples e perfeitamente realizáveis pela administração pública (MODESTO, 2005, p. 05). O movimento por novos arranjos participativos é permeado, todavia, pelo forte ceticismo sobre a capacidade das burocracias centralizadas de agregar ou lidar com o conjunto das informações necessárias para a execução de políticas complexas nas áreas sociais, especialmente no nível local (DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003; MOÁS, 2002).

Destarte, é na esfera local que as instituições públicas encontram condições mais favoráveis para serem revitalizadas, uma vez que é nesta dimensão que os custos políticos e humanos da intervenção são efetivamente experienciados. Com efeito, a participação é, fundamentalmente, um valor humano e representa uma prática social indispensável para a

coprodução de bens e serviços públicos e de organização comprometida com o interesse público, pois é na comunidade onde as pessoas se conhecem, a vida acontece e as políticas se integram gerando resultados visíveis (DOWBOR, 1998; MARCINEIRO; PACHECO, 2005; MARCINEIRO, 2009; HIPÓLITO; TASCA, 2012).

2.1.2 A noção de *accountability* cidadã

Primeiramente, pode-se afirmar que há um consenso entre os autores de que a *accountability* – definida por Rocha (2013) como um processo de avaliação e responsabilização permanente de agentes públicos pelo uso do poder que lhes é concedido pela sociedade – é intrínseca à ideia de democracia e avanço da administração pública no atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos.

Nesse sentido, os mecanismos de controle e fiscalização, prestação de contas e de responsabilização constituem as preocupações centrais nas democracias, principalmente quando se trata de acautelar-se contra os excessos de certas instituições estatais e agentes públicos. Nada obstante, a burocracia brasileira, em geral, menospreza as condições de funcionamento e resultados dos seus serviços prestados à coletividade, quase sempre deficitários em termos de efetivo planejamento, frouxo controle de implementação e insuficiente responsabilidade (TROSA, 2001).

Segundo Campos (1990) e Ceneviva (2006), o verdadeiro controle dos atos do governo e de seus agentes estará fadado ao fracasso caso a cidadania organizada não participe ou não se engaje, efetivamente, em ações de fiscalização, as quais devem ter sustentação por meio da cobrança por transparência e utilização de instrumentos de controle delineados pelo atual arcabouço institucional e sistema político.

De acordo com O'Donnell (1998), *accountability* pode ser entendida como a responsabilização democrática dos agentes públicos por meio de dois mecanismos: *(a) accountability* vertical, na qual a sociedade controla de forma ascendente os governantes; e *(b) accountability* horizontal, definida como aquela que se efetiva mediante a mútua fiscalização entre os poderes ("checks and balances") e por meio de órgãos governamentais que controlam a atividade pública.

Bem a propósito, Abrucio e Loureiro (2005, p. 1) definem *accountability* como "*a construção de mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os*

governados". Considerando os diversos autores que pesquisam o tema, chega-se a uma classificação para a *accountability* que engloba: *(a) accountability* vertical; *(b) accountability* horizontal; *(c)* processo eleitoral e *(d)* controle intra-estatal ou institucional (ABRUCIO; LOUREIRO, 2005; CENEVIVA, 2006; ROCHA, 2011; O'DONNELL, 1998).

Para fins deste estudo, a pesquisa ater-se-á aos mecanismos de controle institucional (*accountability* não-eleitorais), que são compostos pelos controles *(I)* parlamentar, *(II)* judicial, *(III)* administrativo, *(IV)* de resultados e *(V)* social, os quais atuam na dimensão administrativa como promotores da capacidade estatal em prol do atendimento das finalidades públicas, e, consequentemente, desenvolvimento da sociedade e legitimidade das escolhas públicas e respectivas ações (CENEVIVA, 2006; GARCIA, 2015).

A discussão a respeito das ferramentas de controle institucional ganha fôlego quando conjugada aos questionamentos acerca do papel do Estado e a aptidão da burocracia estatal em "entregar" o que "promete" e/ou "lhe é imposto por lei", sob o argumento de que o aprimoramento dos mecanismos de controles dá suporte ao enfrentamento dos riscos inerentes ao exercício do poder, em especial o abuso, a corrupção e a ineficiência.

Isso dito, tem se verificado uma tendência da literatura no sentido de se considerar a eficiência um valor fundamental, para além da conformidade das práticas, afinal, o cumprimento de metas traz benefícios ao induzir novos comportamentos que afastam o parâmetro auto referenciado da burocracia, bem como melhoram a qualidade da gestão e incrementam a legitimidade. Outrossim, os autores asseveram que para a consecução desses objetivos, é necessário que haja publicidade, transparência e visibilidade dos atos estatais (BARZELAY, 2002; BEHN, 1998; CENEVIVA 2006; GARCIA, 2015; ROCHA, 2011; ROCHA 2013).

Entretanto, a realidade brasileira parece andar na contramão da ordem internacional, uma vez que, ao invés de simplificar e flexibilizar as estruturas burocráticas em favor do desempenho e alcance de resultados previamente pactuados, retrocede, não as equalizando e dificultando a inovação com normatizações que engessam a gestão, dificultam a inovação e que tampouco conseguem prevenir e coibir práticas ilegais de corrupção (BARZELAY, 2002; BEHN, 1998; GARCIA, 2015; ROCHA 2013).

A ampliação da probabilidade de concretização das promessas estatais também perpassa pela valorização do controle social, que é realizado de forma direta ou semidireta, e fomentam *(a)* a democratização do Estado e *(b)* o aprimoramento da gestão pública. Dentre as condições para a sua efetiva realização, elencam-se: *(1)* necessidade articulação com as instituições representativas; *(2)* fortalecimento das capacidades institucionais; *(3)* redesenho

organizacional; e *(4)* visibilidade e acesso a informações ao público (ABRUCIO; LOUREIRO, 2005; CENEVIVA 2006).

Nesse sentido, as exigências de eficiência e legitimidade da administração pública em um Estado Democrático de Direito[25] estão intrinsecamente relacionadas aos instrumentos de controle, os quais possuem vínculo indissociável ao conceito de *accountability*. Aliás, entre os autores que se debruçam sobre o tema, há um entendimento de que a utilização diuturna das ferramentas de controle, em todas as 5 (cinco) esferas institucionais acima apontadas, vão sedimentar um caminho oposto ao persistente padrão centralizador e de concentração do poder decisório que impede o acesso e participação cidadã na formulação, implementação e fiscalização de políticas e serviços públicos (CENEVIVA, 2006; GARCIA, 2015; O´DONNELL, 1998).

A *accountability* democrática visa desmantelar o padrão autoritário e centralista de governo e de suas instituições que se conserva por meio da *(a)* centralização política e administrativa, com uma concentração do poder decisório na cúpula da burocracia, e *(b)* inacessibilidade da participação individual e comunitária à formulação, implementação e fiscalização de políticas e serviços públicos (CAMPOS, 1990).

Sendo assim, o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle institucional, especialmente da dimensão substantiva, conforme divisão propugnada por Rocha (2013), repercute positivamente na *accountability* e se torna fundamental para reavivar a confiança dos cidadãos no funcionamento do Estado, dos seus fins, e da capacidade de concretizar promessas, frequentemente postergadas para um futuro incerto e indefinido por "astutos" mandatários e agentes públicos (BONAVIDES, 2004).

Segundo Goldsmith (2005), a principal razão pela qual instituições policiais confiáveis são desejáveis reside no simples fato de representarem a faceta mais visível do poder e controle do Estado e sua correspondente "herança ofensiva". Assim, onde há pouco ou nenhum policiamento por consentimento, formas arbitrárias e violentas de atuação são mais propensas de acontecerem. Nesse sentido, o fracasso da polícia em *(i)*[26] responder por seus

[25] O´Donnell (1998, p. 50), define que o Estado não é apenas governado pela lei, mas é um Estado legal democrático ou um Estado democrático de direito quando estiver alicerçado em três pilares: (1) preservação das liberdades e garantias políticas da poliarquia (democracia política); (2) preservação dos direitos civis de toda a população; e (3) estabelecimento de "[...] redes de responsabilidade e accountability que impõem que todos os agentes privados e públicos, inclusive os funcionários dos escalões mais altos do regime, estão sujeitos a controles apropriados, legalmente estabelecidos, da ilegalidade de seus atos".

[26] O autor define o termo *answerable* como "[…] the obligation to provide information in response to questions about performance" (p. 447)

atos e de *(ii)*[27] agir receptivamente às preocupações da comunidade como um todo – os dois elementos-chave da *accountability* policial – são desastrosos e não contribuem para a desconstrução de um mau legado, afinal "a confiança chega a pé e parte a cavalo" (NOOTEBOOM, 2003).

O termo, assim, tem uma faceta multidimensional e representa a responsabilização permanente dos agentes públicos pelos atos praticados em decorrência do uso do poder discricionário que lhes é outorgado pela sociedade, havendo, de tal modo, íntima relação com a atividade policial, principalmente a comunitária, por revelar, inclusive, níveis[28] e potenciais tensões entre demandas da comunidade[29], dos próprios profissionais, organizacionais e governamentais (ROCHA, 2013; TERPSTRA, 2011).

Acrescenta-se, ainda, que o fortalecimento da *accountability* nas organizações policiais é uma bandeira defendida pelas Nações Unidas desde 2011, com a divulgação do "*Handbook on police accountability, oversight and integrity*", que visa promover a integridade da atuação policial, prevenir más condutas e ilegalidades, bem como aumentar a confiança do cidadão e a legitimidade das instituições policiais (SANTA CATARINA, 2013; WALSH; CONWAY, 2011; UNODC, 2011)

2.1.3 A coprodução de bens e serviços públicos

Até recentemente, a percepção padrão dos serviços públicos era de que as instituições governamentais teriam o encargo e, em tese, plena capacidade de satisfazer aos anseios da coletividade. Tal consenso tem sido desmistificado pelas vivências práticas e a crescrente desilusão dos cidadãos com as rígidas burocracias governamentais, que não dialogam em um complexo cenário dos problemas contemporâneos. É neste contexto que surgem os debates acerca da coprodução e sua contribuição como uma nova dinâmica na prestação do serviço público, em prol do aperfeiçoamento do modelo de provisão estatal, o amadurecimento dos arranjos institucionais e, consequentemente, do regime democrático brasileiro (BONAVIDES, 2004; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003; MOÁS, 2002; MODESTO, 2005;

[27] O autor define o termo responsively como "[...] the general commitment expected of democratic governments to respond to relevant community opinion, even when a government might believe that such opinion is incomplete or flawed" (p. 447).
[28] Policiais exercendo atividades de polícia comunitária estão sujeitos a prestação de contas nas facetas hierárquica (superiores), horizontal (colegas) e vertical (comunidade).
[29] Demandas irrealistas, não prontamente realizáveis ou ainda não relacionadas, mesmo que indiretamente, à atuação policial, a exemplo do déficit de prestação de outros serviços públicos ou descontentamento político.

OSTROM; OSTROM, 1977; OSTROM; PARKS; WHITAKER et al. 1978; PARKS; BAKER; KISER et al. 1981).

A coprodução, como a própria nomenclatura já evidencia, impossibilita a visualização unilateral da realização de serviços públicos e representa uma nova perspectiva das políticas públicas que desafia o modelo tradicional de produção de bens e serviços públicos. O seu ideário surge como uma alternativa diante da *(i)* iminência da eliminação ou precarização de serviços, *(ii)* aumento da ferocidade das políticas tributárias em favor de arrecadação ao Estado e *(iii)* terceirizações e privatizações, em um cenário de crise fiscal e de legitimidade do Estado e da sua (in)capacidade administrativa frente às justas expectativas e demandas dos cidadãos por mais e melhores serviços em prol do bem-estar social (BRUDNEY; ENGLAND, 1983; VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012; BRANDSEN; HONINGH, 2015).

Pode-se afirmar, ainda, que não há um consenso entre os autores do que venha a ser coprodução, muito embora a sua perspectiva revele uma combinação de atividades e esforços entre agentes públicos e cidadãos para a provisão de serviços públicos, sendo aqueles os profissionais classificados como "produtores regulares", e estes, com seus esforços voluntários, "consumidores produtores" (BOVAIRD, 2007; PARKS; BAKER; KISER et al., 1981).

Todavia, este novo paradigma em construção, que abranda a visão de um aparato estatal mecânico e estático, encontra resistências não só internas dos agentes públicos avessos às mudanças e riscos, mas também relutância dos próprios cidadãos, diante da ênfase nos deveres e engrandecimento das responsabilidades que redescobrem serem dotados. Dito isso, a incorporação da coprodução na prática demanda uma alteração de mentalidade dos envolvidos, pois pressupõe o esforço dos agentes públicos em trabalharem não só para, mas com os cidadãos, e destes em se transmutarem de receptores passivos para corresponsáveis. A concepção de coprodução, assim, abrange ações deliberadas (comissivas e ativas), cooperativas (voluntariedade) e de efeitos qualificadores (positivos) dos serviços prestados (BRUDNEY; ENGLAND, 1983; VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Brudney e England (1983) classificam a coprodução entre "*soft*" e "*hard*", sendo que a participação direta do cidadão na primeira é fator essencial de sucesso, enquanto que na segunda estão as atividades públicas em que a participação não é crucial para a prestação do serviço, alcance de objetivos e transformação dos usuários. Contudo, há consenso entre os autores de que a participação qualifica o serviço prestado e o uso dos recursos públicos, além

de fomentar a coesão comunitária e facilitar a sua satisfação (BRANDSEN; HONINGH, 2015; VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Os mesmos autores identificam, ainda, três tipos possíveis de coprodução, os quais são definidos pela natureza dos benefícios e grau de "sobreposição": *(i)* individual, *(ii)* em grupo e *(iii)* coletiva. Na *(i)* individual, o cidadão é cooptado, ou seja, tem pouca liberalidade na decisão de participar e é considerado beneficiário da atividade regida e controlada por agentes públicos. Há baixa interação e a ação ativa e voluntária se assemelha ao dever cívico. Na *(ii)* grupal[30], há uma união de indivíduos, mediante agregação e articulação, podendo requerer coordenação do poder público. Logo, há um elo de comunicação com os agentes públicos, uma interação e benefícios limitados ao grupo. Por fim, na *(iii)* coletiva os benefícios são difusos e comunitários, ou seja, há ampla distribuição na coletividade. Desse modo, o poder público não somente serve, mas sim institucionaliza arranjos de engajamento e cooperação que possibilitam a participação direta e interação substancial (BRANDSEN; HONINGH, 2015; VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Bovaird (2007), por sua vez, elabora um conjunto de cenários possíveis de coprodução com base na relação entre profissionais (agentes públicos) e cidadãos (usuários): *(1)* Provisão tradicional de serviços pelos profissionais com usuários envolvidos no planejamento e desenho; *(2)* Usuários e comunidade realizam os serviços planejados e desenhados pelos profissionais; *(3)* Total coprodução entre profissionais e usuários, tanto no planejamento, desenho e implementação[31]; *(4)* Usuários e comunidade realizam serviços com pouco planejamento ou desenho formal por parte dos profissionais; *(5)* Usuários e comunidade realizam serviços planejados pelos profissionais; *(6)* Usuários e comunidade realizam serviços coplanejados e codesenhados com os profissionais; e *(7)* Provisão tradicional auto-organizada de serviços pela comunidade, com participação indireta dos profissionais.

Verschuere, Brandsen e Pestoff (2012), ao definirem coprodução como o envolvimento dos cidadãos e grupos na prestação de serviços públicos, buscaram responder a três questionamentos cruciais: *(1)* Quais os motivos, perfis de pessoas e circunstâncias que promovem a coprodução? *(2)* Quais os processos e de que forma pode ser organizada para que funcione de forma eficaz e eficiente? *(3)* Quais são os efeitos e resultados da coprodução, bem

[30] Os autores classificam o "*neighborhood watch*" como uma coprodução de grupo, uma vez que se trata da união de pessoas com o propósito de melhorarem a qualidade do serviço de segurança pública em sua comunidade.

[31] Segundo o autor, a experiência do "*neighborhood watch*" representa uma boa prática de "*full user-professional coprodution*".

como se realmente gera uma melhor prestação de serviços, com a elevação da qualidade e quantidade?

No tocante ao primeiro questionamento, os autores elencam motivos de ordem *(1)* extrínseca, de recompensas monetárias ou não[32], e *(2)* intrínseca, social e normativa. No primeiro, baseiam-se em estudos da economia que exaltam o interesse humano imanente de maximizar benefícios, com respaldo em uma escolha racional (*public choice theory* - auto interesse). No segundo, em questões relacionadas ao altruísmo, sociabilidade, interação com outros (aprovação/desaprovação). Mais adiante, traçando um paralelo entre facilidade de envolvimento e motivação individual, eles endereçam o envolvimento dos cidadãos a fatores como *(i)* distância do provedor de serviços, *(ii)* as informações disponíveis sobre o serviço, *(iii)* tempo e esforços necessários (custos de transação), *(iv)* importância, relevância e destaque do serviço para o usuário/familiares/pessoas próximas, *(v)* impacto nas vidas, como serviços duradouros ou não duradouros (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Não obstante temerária uma afirmação categórica nesse sentido, pesquisas empíricas até então conduzidas indicam maior preponderância das motivações intrínsecas quando se trata da coprodução de serviços públicos, com ênfase nos valores sociais e da comunidade acima do auto interesse. Além disso, dentre os fatores pessoais, a empatia, compatibilidade cultural e psicossocial e, sobretudo, tempo livre se sobressaem (LOEFFLER; BOVAIRD, 2016).

Com relação ao segundo questionamento, os autores defendem a necessidade de desenvolvimento de processos calcados em princípios que se relacionam com: *(a)* definir limites do recurso e os grupos de usuários (ex.: local/quem participa); *(b)* adaptar as regras às situações e peculiaridades locais (ex.: quem tem direito/com o que contribui); *(c)* permitir a participação dos coprodutores na tomada de decisão; *(d)* restringir o demasiado controle por parte da autoridade que possa inibir a interação ou tornar apáticos os usuários; *(e)* permitir a resolução de conflitos (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Esses processos devem realçar a compreensão recíproca de necessidades e expectativas, ao mesmo tempo em que conduzem os usuários a assimilarem e se identificarem com a missão e propósito da organização. Logo, o design dos processos não só afeta como cria condições favoráveis à efetividade da coprodução, que deve visar ao equilíbrio entre os

[32] Uma comunidade mais segura em decorrência da participação de um programa de vizinhança, a exemplo da Rede de Vizinhos da PMSC.

interesses dos usuários coprodutores e a comunidade, em plena consonância com o interesse público (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

É de se considerar, ainda, que uma estrutura e cultura organizacional altamente centralizada e hierarquizada pode comprometer o amadurecimento da relação com o usuário e provocar restrições de participação. Aliás, é possível se vislumbrar um cenário conflituoso no qual os profissionais podem demonstrar relutância com a participação de não profissionais, principalmente sob o argumento da falta de "know-how", treinamentos e habilidades dos coprodutores, com evidente prejuízo de qualidade do serviço prestado em coprodução (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Dessa forma, é fundamental conhecer as restrições à participação e permitir estruturas integrativas que possibilitem um senso de responsabilidade compartilhada. Para tanto, autores recomendam prezar pela seleção e designação de profissionais na ponta que assumam o papel de facilitador do exercício da cidadania, com capacidade de intermediação e habilidade de negociação e decisão em conjunto com os cidadãos. No mais, é possível também se estabelecer uma relação entre a tecnologia e a coprodução, mormente quando ela se transforma em uma ferramenta que viabiliza uma ação em larga escala e qualifica a participação, tornando-a acessível, social e até divertida (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012; KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

O terceiro questionamento, por sua vez, demanda estudos e pesquisas mais aprofundados que forneçam informações que subsidiem uma resposta categórica. Contudo, as evidências demonstram uma tendência benéfica de redução de custos, qualidade de serviço e expansão de oportunidades de participação para os cidadãos, além de aumento de satisfação por parte dos usuários, inclusive com a adaptação de serviços a necessidades e peculiaridades locais. Os seus defensores a vem como alternativa à privatização, além de permitir uma nova relação entre cidadão e Estado, com base em confiança, padrões éticos e prestação de contas (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

Loeffler e Bovaird (2016) ressaltam cinco contribuições positivas por parte dos cidadãos coprodutores: *(1) conhecimento*: novos *insights* e informações que podem ser agregados ao serviço e que os profissionais não dispunham; *(2) recursos:* alocação de tempo, energia, habilidades, recursos financeiros etc; *(3) compliance*: concordância que pode contribuir para a efetividade do serviço; *(4) ideias e criatividade*: desenvolvimento de abordagens inovadoras; *(5) legitimidade:* efeito irradiante perante outros usuários para contribuir com o serviço.

Entretanto, o paradigma da coprodução não é isento de apontamentos críticos, os quais contrabalançam as defesas generalizantes que a apresentam como a solução para a resolução de todos os problemas nas políticas públicas, tal como uma panaceia. No aspecto da participação, pontua-se que há certa variação no grau e intensidade da voluntariedade a depender das próprias necessidades dos cidadãos, os recursos a eles disponíveis (tempo, habilidades e expertise) e as características socioeconômicas e demográficas. Além disso, três pontos de divergência são também ressaltados: *(1)* agentes públicos podem se tornar relutantes em compartilhar atribuições, sob a pretensa visão de "perda de poder" e "desqualificação técnica"[33] dos cidadãos; *(2)* a promoção de disparidades e iniquidades, uma vez que se pressupõe que cidadãos financeiramente mais estruturados, mais formalmente educados e não pertencentes às minorias são, normalmente, mais propensos, dispostos e hábeis ao engajamento, o que fomentaria, como efeito deletério, "gaps" e diferenciação na qualidade do serviço ou bem produzido a essas classes, aumentando-se as discrepâncias sociais; e *(3)* a dificuldade de delimitação da *accountability* e a atribuição de responsabilidade ao próprio usuário que participa no processo (VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012; BRUDNEY; ENGLAND, 1983; BRANDSEN; HONINGH, 2015; BOVAIRD, 2007).

Pesquisas realizadas em países europeus têm demonstrado um aspecto interessante que relaciona a intensidade de participação com a natureza das atividades desenvolvidas pelos usuários coprodutores do serviço público. Evidenciou-se uma tendência de maior engajamento do cidadão coprodutor quando a sua parcela de contribuição ou contraprestação não exija muito esforço físico nem requeira, necessariamente, contato direto ou interações pessoais permanentes com terceiros. Não é por acaso que, assim, as atividades em que os cidadãos menos se inclinam a empreender envolvem a presença física e participação regular em grupos (LOEFFLER; BOVAIRD, 2016).

Nada obstante, Loeffler e Bovaird (2016) revelam a existência de três pressupostos para funcionamento de uma coprodução: *(i)* os cidadãos e os profissionais devem ter algo valioso[34] a contribuir, *(ii)* estarem ambos dispostos a efetuarem esta contribuição e *(iii)* existência de condições e manutenção de um ambiente propício para a eficiente e efetiva troca

[33] Desconfiança no povo que seria não instruído o suficiente, movido por paixões e manipulável, crença esta abordada anteriormente.

[34] A adição de valor pode estar relacionada a soluções inovadoras e criativas, aumento de flexibilidade e adaptabilidade de respostas às realidades locais ou, ainda, obtenção dos mesmos ou melhores resultados com economia de recursos (SALM, 2014).

de experiências e contribuições. Enfim, há uma clara busca pelo binômio "necessidades e capacidades" na relação entre os cidadãos e os agentes públicos.

Os mesmos autores, em estudo anterior, apontam os benefícios potenciais tangíveis e intangíveis, bem como de curto, médio e longo prazo, do aumento da coprodução de serviços públicos e comunitários, consoante a seguinte categorização dos destinatários: *(a) usuários/coprodutores:* aumento da qualidade de vida ao usufruírem de serviços públicos de melhor qualidade; *(b) cidadãos/comunidade:* favorecimento da coesão social e aumento do capital social (cultura política), além da disponibilização de serviço público sustentável; *(c) agentes públicos (contato direto):* "empoderamento" e satisfação no exercício da função em virtude do papel colaborativo do cidadão para com o serviço; *(d) agentes públicos (gestores):* aumento da eficiência e melhor oferta do serviço com a redução de demandas; e *(e) agentes políticos:* marketing político traduzido em mais votos e economia de recursos (menos financiamento público) (BOVAIRD; LOEFFLER, 2013).

O cenário revelado habilita, portanto, a reflexão sobre a possibilidade e o potencial de uma nova perspectiva à Polícia Militar e da prestação de serviços na área da segurança pública, com o aprimoramento dos espaços de participação cidadã nas comunidades. Com efeito, o programa "Rede de Vizinhos" da PMSC pode ser classificado como uma coprodução do tipo "soft", de grupo e plena (*full user-professional*), pois pressupõe envolvimento de profissionais e usuários tanto no planejamento e design, como na entrega dos serviços de policiamento comunitário.

2.2. UM NOVO VIÉS DE ATUAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA (PMSC)

> *"Às vezes, as pessoas parecem preferir se sentirem impotentes e acreditar que não há nada que possam fazer para influir na situação. Esta crença as ajuda a evitar se sentirem responsáveis ou culpadas em relação à inércia. Isso também evita o ônus de tentar mudar a situação – despendendo esforço e arriscando-se a fracassar, o que pode causar constrangimento". Roger Fisher e Bruce Patton*

O atual sistema democrático, além de ampliar a participação política, controle e discussão dos rumos do governo, exige um alargamento do debate público de forma institucionalizada, com mecanismos que permitam a canalização de demandas sociais e políticas. A segurança pública, na atual constituição brasileira, está inserida no amplo respeito

à cidadania e à dignidade da pessoa humana, razão pela qual a ação policial militar deve ser sua promotora (BRASIL, 1988; 2013).

A Polícia Militar, como um corpo organizado e ostensivo do Estado, assume o papel de controle social no seu aspecto mais repressivo, além de efetuar a primeira filtragem (criminalização secundária) dos futuros "clientes" do sistema judicial, sobretudo na área penal. Apesar dos avanços, prepondera, ainda, uma postura reativa da polícia brasileira, o que se traduz pelo treinamento, modo de atuação dos policiais e as referências políticas a uma "guerra contra o crime", diferentemente da propagação da concepção do policial como um técnico e *expert* na área de segurança pública (FLORIDA, 2018; SABADELL, 2005; UNODC, 2011).

A ideologia policial reativa se sustenta como uma reação às dificuldades inerentes à natureza da atividade policial, aliada, ainda, às precárias condições estruturais sob as quais operam os integrantes das corporações policiais, circunstâncias essas que são moldadas por uma específica política criminal do Estado (KELLING; MOORE, 1993; WALSH; CONWAY, 2011). Esta, conforme preconiza Gomes (2012), tem sido guiada pelo populismo penal, enfocado em um discurso extremista, radical, com fortes componentes emocionais e irracionais, vingativos[35], que confia no rigor penal como única – ou, ao menos, tendencialmente única – solução para o problema da criminalidade e da (in)segurança pública.

Contrapondo-se a essa ideologia, novos valores e atitudes vêm sendo propagados como norteadores de uma reforma das organizações policiais, especialmente com a consolidação da autoridade e do controle da polícia pela sociedade. A efetividade da ação policial perpassa o fato dela ser aceitável em termos da sua "justeza" e do uso de técnicas apropriadas. Assim, a incorporação da polícia à comunidade em que serve representa condição fundamental para a sua legitimidade, redesenhando o seu papel com base na ajuda e na articulação dos cidadãos, bem como assimilando e conhecendo seus interesses compartilhados ao invés de controlar ou dirigir a sociedade (NORDHOLT; STRAVER, 1983).

A valorização da comunidade por parte das organizações policiais, por sua vez, representa a predominância de um espaço de respeito das individualidades sob um clima de

[35] Dá-se como exemplo a adoção e propagação de slogans populares como "direitos humanos para humanos direitos". Acerca dessa concepção, dados divulgados na edição de 2016 do Anuário Brasileiro de Segurança Pública revelaram que 57% população brasileira acredita que "bandido bom é bandido morto". Pesquisa recente conduzida pelo IBOPE Inteligência, no ano de 2018, reafirma que metade dos brasileiros concordam com tal assertiva, sendo que somente 37% da população discorda desse posicionamento e 12% não concordam e nem discordam (IBOPE, 2018).

cooperação, conectividade e responsabilidade mútua. O seu fortalecimento vem ao encontro da revitalização da democracia e descentralização, promovendo, em consequência, o controle social e desenvolvimento de políticas de segurança pública condizentes com o papel primordial da Polícia Militar de pacificador social (BRASIL, 2013).

> A parceria entre os aparelhos da polícia e a população objetiva limitar o autoritarismo e reduzir os aspectos negativos da subcultura policial, permitindo um controle conforme os princípios democráticos ("os cidadãos fiscalizam a polícia"). Espera-se também que estes projetos propiciem aos policiais uma visão mais abrangente e adequada dos problemas que tradicionalmente são solucionados pela repressão penal (SABADELL, 2005, p. 211).

Partindo destas novas raízes, novos paradigmas no campo da administração pública dão sustentação à missão preventiva e inclusiva da Polícia Militar, mediante a atividade prática da filosofia de polícia comunitária. Esta enfatiza a criação de uma parceria contínua entre a comunidade e a polícia, cujo êxito está em fomentar o "empoderamento" das comunidades (BRASIL, 2013; NAZARENO, 2009; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003; BAYLEY, 2002; BEATO, 2002).

O ideário da polícia cidadã parte de uma série de premissas epistemológicas, a exemplo das defendidas pela teoria do Novo Serviço Público: *(a)* servir aos cidadãos, não aos clientes; *(b)* interesse público é o fim; *(c)* valores de cidadania e serviço público acima dos empresariais; *(d)* decidir tecnicamente e estrategicamente, mas agir democraticamente; *(e)* servir ao invés de controlar ou guiar a sociedade; *(f)* valorizar pessoas, não somente produtividade (DENHARDT; DENHARDT, 2007, p. 42-43).

O atual sistema político e jurídico brasileiro demanda uma prestação de contas que atenda aos princípios de respeito e valorização do cidadão, razão pela qual é imperativa a redefinição do papel da polícia, com aperfeiçoamentos que aumentem o *(a)* controle e avaliação pelos cidadãos; *(b)* responsabilidade (jurídica, política e administrativas) dos agentes estatais; e *(c)* transparência administrativa dos atos desses agentes e prestação de contas dos serviços prestados (BRASIL, 1988; 2013; UNODC, 2011).

Para tanto, as organizações públicas, autenticamente cidadãs, devem superar as barreiras da própria tradição política brasileira, eminentemente autocrática e refratária a críticas. As fases da evolução na administração pública e o atual rumo da PMSC, com o seu Plano de Comando[36], realçam esse processo em andamento. O equilíbrio entre táticas policiais

[36] Na perspectiva estratégica que relaciona a Corporação com a "Sociedade e o Cidadão", a "proximidade" é considerada um dos cinco eixos estruturantes para a excelência da dimensão operacional da PMSC (SANTA CATARINA, 2013).

reativas e preventivas é posto em destaque, juntamente com a concepção de que as estratégias de policiamento devem estar alinhadas a uma política de segurança que contemple o viés profissional e não somente empírico, a capacidade de envolver outros atores e a comunidade na solução criativa de problemas, e a valorização e qualificação dos profissionais, com o fim de revitalizar os laços de confiança entre o cidadão e a corporação (BONAVIDES, 2004; BRASIL, 1988; 2013; DE SOUSA SANTOS; AVRITZER, 2003; SANTA CATARINA, 2011; 2013; MARCINEIRO et al, 2015).

2.2.1 Um breve paralelo entre a administração pública e a atividade policial brasileiras

Uma questão central paira quando se reflete acerca da administração pública no contexto brasileiro: a (in)capacidade do aparato estatal de prestar serviços e produzir bens, tanto em quantidade como em qualidade, que atendam aos anseios e carências de grande parte da sociedade. É nesse contexto que se traça uma correlação entre os modelos de administração pública e da atividade policial brasileiras, sendo que as chamadas "eras" se sucederam de tal forma que suas características são visualizadas entrelaçadamente na história e somente são distinguidas por necessidade didática (TORRES, 2004).

O patrimonialismo está intrínseco à formação nacional e herança cultural do colonizador português. A história brasileira atesta a familiaridade de uma indistinção das esferas pública e privada, quando da análise da administração pública. Desde o período colonial ao fim da república velha (1500-1930), reinou o respeito submisso ao Estado, bem como o imediatismo e a improvisação da prestação de serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998; HOLANDA, 1995).

Nesse contexto, a administração pública foi organizada sob os laços de apadrinhamento, preponderância de interesses privados (clientelismo), corrupção, centralismo exacerbado e nepotismo, todos impulsionados pelas trocas de favores, bajulações e interesses econômicos. Em suma, a administração era encabeçada pelo governante de maneira empírica e centralizada, sob a primazia dos interesses individuais em detrimento do interesse coletivo ou difuso. Em outras palavras, o cidadão não era sujeito de direito, mas tão somente de obrigações perante o Estado, como uma figura de súdito (CASTOR, 2000; TORRES, 2004).

Os atributos da atividade policial não divergiam desse contexto político. Denominada "era política", o aparato policial era caracterizado, principalmente, por um policiamento que desempenhava diversas funções sociais, permeados por corrupção e amadorismo. O objetivo

era atender, prioritariamente, aos interesses do governo e aos políticos locais. Dentre as inúmeras críticas, apontam-se os atos recorrentes de violência e abusos, a forma de ingresso na carreira policial por indicação política e força física, a evidente interferência política e a falta de profissionalismo (DIAS NETO, 2003; ROLIM, 2009; KELLING; MOORE, 1993; HIPÓLITO; TASCA, 2012; MARCINEIRO, 2009; MOORE; TROJANOWICZ, 1993).

O fim da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a crise da Bolsa de Nova Iorque (1929), a ascensão do ideário do Estado de bem-estar social (*Welfare State*), o fortalecimento do processo de industrialização, o crescimento urbanístico e a suposta fraude nas eleições para a presidência no Brasil, foram alguns dos fatores que fomentaram o golpe de estado de Getúlio Vargas em 1930 e o seu conseguinte plano de reestruturação da administração pública.

A administração burocrática surgiu na "Era Vargas" (1930-1945) com o intuito de definir novos princípios e promover mudanças de valores arraigados que romperiam o uso privado da coisa pública (patrimonialismo), em prol da instauração de uma administração profissional. A reforma burocrática, como foi conhecida, fundou-se na teoria legalista-normativista de Max Weber e promoveu mudanças substanciais na estrutura estatal, sob o fundamento dos princípios da legalidade, impessoalidade e eficiência. (BRESSER-PEREIRA, 1998; RAMOS, 1983; TORRES, 2004).

Dentre as contribuições desta reforma, que representaram um passo positivo e contrário às práticas patrimonialistas do favoritismo, clientelismo e nepotismo, verifica-se a estruturação de uma meritocracia profissionalizada (servidores públicos), a instauração de uma nova ordem constitucional (Constituições Federais de 1934 e 1937), a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, mais conhecido pela sua sigla DASP, em 1938, e a definição de escalonamentos e hierarquias na administração (BRESSER-PEREIRA, 1998; KEINERT, 2007; RAMOS, 1983).

Em contrassenso às reformas propugnadas, o governo de Getúlio Vargas restou marcado pelo relativo sucesso de sua reforma e presença evidente de autoritarismo, intervencionismo e populismo. O inchaço do aparato administrativo e a primazia pelo formalismo, advindo de quase duas décadas de utilização descomedida da teoria burocrática, impulsionou o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) a implantar a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA) e a Comissão para Simplificação Burocrática (COSB), aliado aos esforços de planejamento estratégico de ação estatal, como o Plano de Metas ("*cinquenta anos em cinco*"), o que constituiu um de seus alicerces na pretendida política desenvolvimentista (TORRES, 2004; BRESSER-PEREIRA, 1998).

A atividade policial também é influenciada pela onda de reformas, surgindo o que se denomina “policiamento profissional”, vigente e direcionador da maioria das instituições policiais até os dias de hoje. Também denominado de “policiamento tradicional” ou “combate profissional ao crime”, esse modelo buscava diminuir os conflitos urbanos decorrentes do ranço do patrimonialismo e da ausência de estratégias policiais eficientes na “era política” (DIAS NETO, 2003; ROLIM, 2009; KELLING; MOORE, 1993; HIPÓLITO; TASCA, 2012; MARCINEIRO, 2009; MOORE; TROJANOWICZ, 1993).

O controle da criminalidade se erige como a missão central e exclusiva da polícia, razão pela qual se concebeu a criação de uma força de combate do tipo militar, disciplinada e tecnicamente sofisticada, que não praticasse a brutalidade no seu cotidiano. Houve, ainda, uma valorização das atividades especializadas e altos investimentos em tecnologia e treinamento (ROLIM, 2009; BRASIL, 2009).

Um novo cenário surgiu, com demandas claramente superiores aos recursos policiais e capacidade de atendimento. O advento do automóvel e do radiocomunicador fomentaram a implantação maciça nas organizações policiais de centrais de atendimento e despacho, bem como a substituição do policiamento em rondas a pé para o patrulhamento motorizado (DIAS NETO, 2003; KELLING; MOORE, 1993; HIPÓLITO; TASCA, 2012; MARCINEIRO, 2009; MOORE; TROJANOWICZ, 1993).

Muito embora o modelo tenha aumentado a capacidade quantitativa de atendimento aos chamados da população e reduzido o tempo de resposta policial, o efeito deletério da mudança da forma de prestação do serviço residiu no distanciamento da polícia, rompendo o senso de responsabilidade e pertencimento do policial pela comunidade onde atuava (BRASIL, 2009; DIAS NETO, 2003; KELLING; MOORE, 1993; HIPÓLITO; TASCA, 2012; MARCINEIRO, 2009; MOORE; TROJANOWICZ, 1993; ROLIM, 2009).

A reforma desenvolvimentista permanece a tônica sob a égide do governo militar com o Decreto-lei n. 200/1967, sendo considerada o primeiro passo ao gerencialismo. Esta fixou um novo sistema de ingresso no serviço público, bem como concebeu novos modelos de instituições baseadas na autonomia gerencial. Nada obstante, o padrão da reforma permaneceu inalterado, haja vista o papel crescente do Estado no desenvolvimento econômico, a natureza autoritária do regime político e o aprofundamento da divisão da administração pública em duas seções distintas e desiguais, restando à administração direta, responsável pelas políticas públicas mais fundamentais na área social, o sucateamento, mal remuneração e

desaparelhamento, com fortes resquícios da cultura patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 1998; TORRES, 2004).

Atestou-se o segundo período da "era da reforma" da atividade policial, denominado "policiamento estratégico". No anseio de resolver os pontos fracos do policiamento profissional no combate ao crime, o poder administrativo, não obstante continuar centralizado, estaria apoiado em pesquisas e estudos para melhor forma de emprego, além da ênfase em crimes de maior repercussão e necessidade de capacidade investigativa (BRASIL, 2009; DIAS NETO, 2003; KELLING; MOORE, 1993; MOORE; TROJANOWICZ, 1993; ROLIM, 2009).

Destaca-se o surgimento de Academias de Polícias com o objetivo de formar os profissionais de polícia, não obstante a manutenção do foco de "combate ao infrator" e uso prioritário do "radiopatrulhamento"[37]. Constatou-se uma canalização de esforços em prol de eficiência operacional e administrativa, o que promoveu, por via reflexa, o distanciamento do controle social sobre a conduta policial e o esvaziamento da relação entre a sociedade e polícia na construção de uma política de prevenção criminal (BRASIL, 2009; DIAS NETO, 2003; KELLING; MOORE, 1993; MOORE; TROJANOWICZ, 1993).

O desenvolvimento de sistemas computacionais e padrões de qualidade, com ênfase no tempo de resposta a chamadas, estatísticas de crimes, quantidades de reclamações e prisões efetuadas, entre outras, foram considerados os indicadores de sucesso do trabalho policial. Por via de consequência, a contratação de policiais, aquisições de veículos e rádios eram prioridades. A resposta-padrão distanciou os policiais da população, caracterizando-os como meros "atendentes" de um sistema centralizado de despachos, relatórios e boletins de ocorrência (BRASIL, 2009; DIAS NETO, 2003; KELLING; MOORE, 1993; HIPÓLITO e TASCA, 2012; MARCINEIRO, 2009; MOORE; TROJANOWICZ, 1993; ROLIM, 2009).

As pretensões das reformas e modernizações administrativas brasileiras demonstram a tênue relação Estado-sociedade desde os anos 30 do século passado, com o início de um planejamento em prol de modernização e racionalização-legal da administração pública, perpassando pelo aprofundamento do Estado desenvolvimentista e intervencionista, até a base da reforma gerencialista iniciada em meados dos anos 80. A crise de governança advinda da centralização política, o excesso de burocracia, o crescimento imoderado dos gastos com a

[37] Trata-se do policiamento ostensivo motorizado, uma atividade policial de fiscalização e preservação da ordem pública em que os policiais são identificados de relance mediante o uso de farda, equipamentos e viaturas. Esta modalidade de policiamento está vinculada a uma central que transmite ordens pelo rádio aos policiais equipados de veículo motorizado, radiotransmissor e receptor, a fim de chegarem rapidamente aos locais das ocorrências de emergência (SANTA CATARINA, 2012; 2014).

máquina pública e a consequente ameaça de colapso das finanças públicas fomentaram o descontentamento popular e os argumentos em prol da reestruturação do aparato estatal (CASTOR; FRANÇA, 1986; TENÓRIO; SARAIVA, 2006).

Em consonância com o momento histórico de abertura política no último governo militar e o anseio pela redemocratização, a revitalização da administração pública foi anunciada por intermédio do Programa Nacional de Desburocratização (Dec. n. 83.740/1979). O sentimento antiburocrático se expandiu com a mesma intensidade da sua incapacidade e apatia frente às demandas da sociedade contemporânea, tomando forma rapidamente a ponto da imagem do corpo burocrático ser classificado como um grupo de interesse e não como um corpo técnico neutro a serviço dos cidadãos, com clara alusão às práticas clientelistas e corporativistas (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA, 2004; CASTOR; FRANÇA, 1986).

Segundo Abrucio (1997), a necessidade de se repensar o setor público decorreu do desmantelamento econômico, social e administrativo do Estado. A primeira dimensão representa o esgotamento da postura altamente intervencionista na economia e é fruto do grande período recessivo nos anos 80, conjugada com uma crise fiscal, ingovernabilidade (incapacidade de efetiva gestão) e influências externas marcantes da globalização e das inovações tecnológicas. A segunda dimensão remete à impossibilidade de permanecer sendo o provedor universal na área social e garantidor do suprimento das necessidades básicas da população (*Welfare State*). A terceira, por fim, caracteriza-se pela urgente revisão do seu (não) funcionamento interno, calcado no modelo burocrático weberiano, totalmente insensível às demandas da sociedade contemporânea.

É neste contexto de distanciamento dos anseios dos cidadãos que o modelo gerencial preenche o vácuo teórico e capta a opinião pública. Abrucio (1997), ciente da pluralidade de concepções organizacionais, ressalta que o modelo gerencial foi propulsor das primeiras mudanças no modelo burocrático weberiano. A cartilha do modelo gerencial atuou em um contexto de necessidade de *(a)* cortes de custos (menos recursos e grandes déficits), *(b)* aumento de eficiência e efetividade e *(c)* atuação mais flexível do aparato burocrático.

Adotando esta agenda, a reforma administrativa de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, em 1995, preconizou três dimensões: institucional-legal, cultural e gerencial, o qual foi capitaneado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Sob esse pano de fundo, almejava-se que o Estado brasileiro fosse reconhecido por sua perspectiva sócio liberal, tutelando os direitos sociais ao mesmo passo que promovia o desenvolvimento econômico

pelo uso de controles de mercado, em compasso às diretrizes propostas por organismos internacionais e o Banco Mundial (TORRES, 2004; BRESSER-PEREIRA, 1998; 2004).

A lógica do mercado assumiria o seu espaço na realização de serviços públicos, com a adoção do gerencialismo, sob o viés da "Nova Administração Pública" ou "Nova Gestão Pública" (*New Public Management*). Deste modo, defendeu-se a desconcentração entre os níveis de governo e o reestabelecimento de relações entre as esferas pública e privada, assim como a utilização de novos instrumentos de participação e formas de ação pública. Todavia, a distinção da transformação social apregoada não foi isenta de críticas, haja vista a ausência do cumprimento de seus compromissos na área social, ausência de voz ativa da sociedade civil organizada nas decisões públicas, assim como, a manutenção de privilégios e políticas de incentivo a interesses privados (BRESSER-PEREIRA, 1998; DENHARD DENHARDT, 2007; KEINERT, 2007; ROCHA, 2011; CAYER; BAKER; WESCHLER, 2016).

Em contraposição a uma perspectiva minimalista e desmobilizadora do aparato público burocrático, emerge o viés da administração pública pautada na construção de novos arranjos institucionais, agregação de valores democráticos, superação do modelo de provisão estatal e construção de redes institucionais e coprodução dos serviços públicos. Essa perspectiva é observada por meio de diversas roupagens, a exemplo do "Novo Serviço Público" (*New Public Service*), "Nova Gestão Social" e "Nova Governança Pública" (*New Public Governance*) (DENHARDT; DENHARDT, 2007; ROCHA, 2011; TENÓRIO; SARAIVA, 2006; CAYER; BAKER; WESCHLER, 2016).

Não obstante os precursores da reforma gerencialista no Brasil fossem enfáticos ao afirmar que a utilização das práticas gerenciais empresariais e do mercado deveriam ser promovidas para a consecução do bem público e não favorecimento de interesses privados, autores como Tenório e Saraiva (2006, p. 11/12) enfatizam que o movimento reformista de enxugamento do Estado, além de preservar o estilo gerencial tecnocrático e de racionalidade instrumental, conduziu à noção de que "[...] a administração pública não é um meio de apoio ou de execução das decisões do Estado, mas apenas um estorvo a ser reduzido".

Abrucio (1997), por outro lado, ressaltou que o modelo gerencial não pode ser confundido ou reduzido à simplista ideia de redução do Estado, pois representa sim um movimento em defesa da modernização do setor público que tem como premissa a busca contínua da qualidade, descentralização e avaliação dos serviços públicos pelos cidadãos. Em verdade, atualmente, não há uma única vertente do referido modelo, mas sim uma miríade de respostas gerencialistas (espécies dentro do gênero) à crise do modelo burocrático weberiano,

todas defendendo a sua superação, e criação de um novo paradigma organizacional (CAYER; BAKER; WESCHLER, 2016).

Depara-se, assim, com uma dinâmica conflituosa, perversa e ineficaz entre as forças conservadoras (contrarreforma) e modernizantes (reforma) das organizações públicas, com resultados evidentemente pífios e efeitos deletérios ao próprio sistema democrático, com o agigantamento do descrédito e frustação à capacidade administrativa de promover o interesse público. Os primeiros, politicamente influentes, estão atrelados à burocracia formalista, centralizadora e refratária às tendências modernizadoras do aparato estatal, enquanto que os segundos apelam à descentralização, maior autonomia e flexibilidade, pressupostos de uma nova e indiscutível dinâmica econômica e social em ascensão no país (CASTOR; AGE JOSÉ, 1998).

As infrutíferas tentativas de modernização da máquina administrativa são explicadas, outrossim, com o apoio teórico de Donald Schon (1971) segundo o qual toda a organização é constituída de sua *(a)* teoria, *(b)* estrutura e *(c)* tecnologia. No caso brasileiro, constata-se a *(a)* teoria do controle, distanciamento e superioridade do Estado (e de seus burocratas) sobre o cidadão, a *(b)* estrutura que prestigia o formalismo e a *(c)* tecnologia que supervaloriza a concentração, por vezes imobilizante, de poder auto direcionada (*self-serving*) da cúpula do poder burocrático (CASTOR; AGE JOSÉ, 1998).

Castor e França (1986), há mais de três décadas, convictos a respeito da exaustão e do encerramento do ciclo de validade do modelo de administração pública até então vigente, sugeriram duas estratégias básicas e intercomplementares para um novo modelo de administração pública: *(a)* profunda e extensiva descentralização das estruturas decisionais, executivas e fiscalizadoras, fortemente centralizadas no núcleo central federal e *(b)* mobilização de novos atores e arranjos para complementar a prestação de serviços públicos e subsidiar a ação governamental (CASTOR; FRANÇA, 1986).

Voltando-se ao campo da atividade policial, constata-se a emergência da “era da solução de problemas com a comunidade”, modelo orientado à construção de um relacionamento de cooperação entre a polícia e a sociedade, tendo como base a participação das lideranças comunitárias e como foco a resolução de problemas locais. Essa perspectiva em ascensão compatibiliza-se com as teorias que preconizam os papéis ativos do cidadão e da valorização da comunidade, bem como uma descentralização que revitalize o espírito democrático e o humanismo organizacional (DIAS NETO, 2003; DENHARDT;

DENHARDT, 2007; HIPÓLITO; TASCA, 2012; KELLING; MOORE, 1993; MARCINEIRO, 2009; GOLDSTEIN, 1990; MOORE; TROJANOWICZ, 1993).

Feito esse panorama, traça-se uma correlação, esboçada no quadro sintético abaixo, entre eras da administração pública brasileira, os modelos de policiamento e as respectivas noções de *accountability*:

Quadro 2: Correlação entre as eras da administração pública, modelos de policiamento e *accountability*

ÉPOCA	**ATÉ INÍCIO DO SÉC. XX**	**INÍCIO DOS ANOS 1930**	**ANOS 1980 E 1990**	**TEMPOS ATUAIS E PERSPECTIVAS**
ERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	**PATRIMONIALISTA**	**BUROCRÁTICO**	**"NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA"; "NOVA GESTÃO PÚBLICA" (*NEW PUBLIC MANAGEMENT*)**	**"NOVO SERVIÇO PÚBLICO" (*NEW PUBLIC SERVICE);* "NOVA GESTÃO SOCIAL"; "NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA" (*NEW PUBLIC GOVERNANCE*)**
Características principais	-Baseado nas relações de lealdade pessoal -Espaço público tratado com base nos padrões privados -Clientelismo e nepotismo -Ausência de critérios normativos -Esquemas de favorecimento	-Impessoalidade -Especialização -Hierarquia -Normatização -Meritocracia	- Falência da matriz estadocêntrica -Foco em resultados -Estado deve agir como catalizador de recursos e não intervir diretamente -Diminuir formalidade e aumentar a flexibilidade -Ênfase nas parcerias público-privadas	-Ênfase na esfera político institucional: servir, não controlar -Estado = recurso técnico + ético e político -Interação dinâmica entre Estado e sociedade: coprodução de bens e serviços

				-Negócios públicos geridos pela lógica de mercado -Mecanismos de auto regulação (transparência e *accountability*)	-Ação pública baseada no diálogo e compartilhamento de valores coletivos -Foco no território e no processo -Códigos de arbitragem flexíveis e de mecanismos de controle social (*accountability*)
Relação com o serviço público		-Modelo da assistência e da caridade aos necessitados -Cidadão é visto não como sujeito de direito, mas beneficiário -Normas e regras são para aqueles que dispõem de melhores relações -Informalidade e corrupção -Gestores públicos, clientelismo e coronelismo	-A política pública é politicamente neutra, valoriza a competência e subestima os aspectos sociopolíticos -Os programas são implementados de cima para baixo (*top-down*) - ênfase no planejamento e controle dos meios -Há pouca ou nenhuma participação da sociedade civil na esfera pública - cidadão é beneficiário -Existem poucos mecanismos de controle social - ênfase no segredo burocrático -Gestores públicos como funcionários	-Utilização de técnicas gerenciais -Cidadãos são vistos como clientes que devem ter as suas necessidades satisfeitas -Fazer mais com menos (eficiência) -Gestores públicos como empreendedores	-O Estado serve cidadãos e não consumidores -Coconstrução do interesse público que exige negociação e participação -Gestores públicos como “servidores” -Interesse geral + normas + interesses individuais e coletivos
ERA DA ATIVIDADE POLICIAL		**ERA POLÍTICA**	**ERA DA REFORMA (1ª FASE)**	**ÈRA DA REFORMA (2ª FASE)**	**ERA DA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM A COMUNIDADE**
Características	Autorização e legitimidade	Políticos locais e lei	Lei e profissionalismo	Lei e profissionalismo	Lei, profissionalismo e comunidade
	Foco de atuação	Serviço social amplo	Controle do crime	Controle do crime	Serviço policial amplo e personalizado
	Relacionamento com a comunidade	Íntimo	Distante e remoto	Distante e remoto	Íntimo
	Táticas e tecnologias	Patrulhamento a pé	Patrulhamento motorizado e acionamento por telefone	Patrulhamento motorizado e acionamento por telefone	Patrulhamento a pé e envolvimento da comunidade para solução dos problemas
	Resultados esperados	Satisfação do governo e dos políticos locais	Respostas rápidas para controlar os crimes	Respostas rápidas para controlar os crimes	Qualidade de vida e satisfação da comunidade

Concepção de *accountability*	-	Hierárquica Administradores são responsáveis perante os líderes políticos democraticamente eleitos.	Regras de mercado A agregação dos interesses individuais resulta nos interesses e desejos da ampla maioria dos cidadãos (ou consumidores).	Multifacetado Servidores devem cumprir a lei, atender aos valores comunitários, às normas políticas, às normas profissionais e ao interesse dos cidadãos.
Foco	-	*Accountability* de processos	*Accountability* de resultados.	*Accountability* democrática.

Fonte: Autor, com base nos autores referenciados no decorrer do capítulo.

Ressalta-se, mais uma vez, que se trata de uma correlação didaticamente formulada e não deve induzir a uma leitura estrita da realidade, pois as características de cada "era" coexistem e são visíveis ainda hoje ao se analisar as organizações públicas. Segundo Cayer, Baker e Weschler (2016), evidências empíricas demonstram que todas as organizações públicas adaptam elementos das várias abordagens, razão pela qual o cerne da questão reside, frequentemente, em saber o quão democrática uma organização pública pode ser enquanto ainda cumpre seu propósito.

O atual regime brasileiro não somente prega a ampliação da participação e controle pelo cidadão, mas determina a institucionalização de mecanismos que permitam a canalização de demandas sociais. A valorização da cidadania e o respeito à dignidade da pessoa humana são, por imposição constitucional, elementos de uma política de Estado na área da segurança pública e de suas instituições policiais, inclusive militares, visto que refletem interesses nacionais, universais, suprapartidários e alheios aos interesses políticos transitórios (BRASIL, 1988; 2013; HEIDEMANN, 2009).

2.2.2 O direito fundamental à segurança pública, as atribuições da PMSC e a filosofia de polícia comunitária

O artigo 5º, caput, da Constituição Federal, que baliza toda a sistemática dos direitos individuais e coletivos, expressamente garante "*aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade*" (BRASIL, 1988).

Não bastasse a tutela constitucional expressa, o direito à segurança também é inerente à garantia ampla dos fundamentos republicanos que a Constituição confere, como a cidadania (art. 1º, inciso II) e a dignidade da pessoa humana (art. 1º, inciso III) (BRASIL, 1988).

A falta de respaldo, por parte do Estado, de ações positivas tendentes a garantir a segurança, acaba por inibir o cidadão do pleno desenvolvimento da sua personalidade, do exercício de seus direitos cívicos, de propriedade, de acesso à cultura e lazer, enfim, de ter uma vida livre e segura, tornando-o refém da criminalidade e da sensação de insegurança.

Quanto à tutela do direito à segurança, preceitua o art. 144 da Constituição Federal:

> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
> [...] V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. [...] (BRASIL, 1988).

No mesmo sentido, dispõe o art. 105 da Constituição Estadual:

> Art. 105. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
> [...] II - Polícia Militar [...].
> § 1º A lei disciplinará a organização, a competência, o funcionamento e os efetivos dos órgãos responsáveis pela segurança pública do Estado, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades (SANTA CATARINA, 1989).

Sobre as atribuições da Polícia Militar, o § 5º do artigo 144 da Constituição Federal positiva que "*às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]*" (BRASIL, 1988). Além disso, o artigo 107 da Constituição do Estado de Santa Catarina assim dispõe:

> Art. 107. À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em Lei:
> I - exercer a polícia ostensiva relacionada com:
> a) a preservação da ordem e da segurança pública;
> b) o radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;
> c) o patrulhamento rodoviário;
> d) a guarda e a fiscalização das florestas e dos mananciais;
> e) a guarda e a fiscalização do trânsito urbano;
> f) a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
> g) a proteção do meio ambiente; e
> h) a garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente da área fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural;
> II - cooperar com órgãos de defesa civil; e
> III - atuar preventivamente como força de dissuasão e repressivamente como de restauração da ordem pública (SANTA CATARINA, 1989).

Desta forma, é dever do Estado, como forma de garantir o direito à segurança, munir a Polícia Militar das condições para sua atuação. Afinal, a norma constitucional do artigo 144

da Constituição Federal é imperativa e reclama a atuação do Poder Público pela implementação de políticas públicas.

Nesse sentido, a segurança pública é serviço público inegável e indelegável cuja prestação administrativa da segurança pública, como função do Estado, possui os contornos de "*[...] um poder-dever, tal como, enfaticamente, o confirma a Constituição no art. 144, caput*" (MOREIRA NETO, 1991, p. 142).

Conceituando segurança pública, o mesmo autor assevera "*que a relação entre a ordem pública não é do todo para parte, mas de efeito para causa*", concluindo que a "*segurança pública é o conjunto de processos políticos e jurídicos destinados a garantir a ordem pública na convivência de homens em sociedade*" (MOREIRA NETO, 1991, p. 142).

Portanto, o direito à segurança, como poder-dever, é tutelado por meio dos serviços de segurança pública, desempenhados pelos órgãos públicos encarregados de tal fim, como a Polícia Militar, a qual deve se esmerar em prestá-lo com eficiência (art. 37, caput, da CF/88) e de forma adequada (art. 175, parágrafo único, IV, da CF/88).

Nesse contexto, é de observar que além de constituir um poder-dever do Estado, a segurança pública também é constitucionalmente definida como um direito e responsabilidade de todos, o que remete à noção de que todo o cidadão, na medida de sua capacidade e comportamento solidário, possui uma parcela de responsabilidade e, por assim dizer, dever para com o bem-estar coletivo (BRASIL, 1988).

A vista disso, o sistema de segurança pública tende a ser mais eficiente e robusto não só pela interação das instituições que o integram, mas primordialmente quando qualificado pela efetiva colaboração da sociedade. A denominada polícia comunitária representa uma filosofia que encoraja a reaproximação e reestabelecimento de vínculos entre a população e a polícia, com foco especial na prevenção, ou seja, no conjunto de ações destinadas a identificar, avaliar, evitar ou reduzir das condições propícias ou fatores precursores de perturbações da ordem e da lei (BRASIL, 2003; BAYLEY, 2002; BEATO, 2002; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003; NAZARENO, 2009).

Segundo Terpstra (2011), a polícia comunitária funda-se em 5 (cinco) ambições centrais: *(1)* reduzir a distância entre a organização policial e os cidadãos; *(2)* orientar para atuação mais ampla na solução dos problemas na comunidade; *(3)* enfatizar tanto a prevenção quanto a repressão; *(4)* cooperar com outras agências e instituições; e *(5)* encorajar a participação ativa do cidadão. Nesse sentido, 3 (três) são os elementos-chave para um policiamento comunitário: *(i)* transformação organizacional, *(ii)* orientação para solução de problemas e *(iii)* parcerias comunitárias. O primeiro significa promover o alinhamento da

gestão organizacional, estrutura, pessoal e sistemas de informação para apoiar parcerias comunitárias e resolução proativa de problemas. O segundo remete ao processo de engajamento policial para a resolução de problemas, com foco no exame proativo e sistemático dos problemas locais para promover respostas eficazes. O terceiro baseia-se nas parcerias colaborativas entre a polícia, organizações públicas e privadas e a comunidade para a promoção de soluções de problemas, bem como aumentar a confiança e legitimidade da atividade policial (COPS, 2014; SCHREURS et al, 2018).

Nesse contexto, as ações policiais passam a ser pautadas pelo emprego técnico e diferenciado de meios na prestação dos serviços, os quais devem ser levadas a efeito em conjunto com as comunidades, por meio do respaldo, cooperação, parceria, participação e informações nelas angariados. Portanto, as ações de proximidade com a população se tornam imprescindíveis e inevitavelmente estimuladas (BRASIL, 2013; BAYLEY, 2002; BEATO, 2002; BONDARUK; SOUZA, 2004; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003; 2005; NAZARENO, 2009; TROJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1999).

2.2.3 A ascensão de nova estratégia de policiamento: o programa “Rede de Vizinhos"

Desde o ano de 2011, está em vigor o Plano de Comando da PMSC, instrumento de planejamento e gestão estratégica que tem por objetivo consolidar princípios, valores e eixos estruturantes da Corporação, no afã de proporcionar repercussões e desdobramentos positivos em todos os níveis de sua atuação (SANTA CATARINA, 2011; 2013).

A partir de então, a PMSC passou a balizar sua atuação administrativa e operacional dentro de critérios previamente estabelecidos e mensuráveis. Nesse movimento de mudança, propostas de melhoria foram introduzidas, de forma planejada, em prol de uma atividade policial mais efetiva (MARCINEIRO et al, 2015).

Na perspectiva estratégica que relaciona a Corporação com a “Sociedade e o Cidadão”, a "proximidade" é considerada um dos cinco eixos estruturantes para a excelência da dimensão operacional da PMSC. Isso significa dizer que todo o policial militar deve estar consciente da necessidade de se unir à comunidade para a busca de soluções comuns, bem como pautar sua conduta profissional dentro da perspectiva de servir à comunidade, adotando ações, gestos e comportamentos sociais condizentes com esse movimento de aproximação (SANTA CATARINA, 2011; 2013).

Nessa linha de inovações, buscando aperfeiçoamento da dimensão operacional, estabeleceram-se os procedimentos operacionais padrão dos principais serviços prestados pela PMSC à sociedade catarinense, consoante publicação da Portaria nº 059, de 24 de janeiro de 2012 (SANTA CATARINA, 2012).

Dentre os inúmeros procedimentos operacionais padrão (POP)[38], destaca-se o programa "Rede de Vizinhos PMSC", que foi instituído em 10/08/2016 pela PMSC com fundamento legal na Constituição Federal (art. 144, §5º), Constituição Estadual (art. 107), Decreto-lei nº 667/69 (art. 3º, a e b), Decreto Federal nº 88.777/83 – R200 (art. 2º, item 21, 22, 25 e 26) e Lei Complementar Estadual nº 454/2009 (art. 10) (SANTA CATARINA, 2012).

A gênese do programa instituído está associada à criação do repositório de boas práticas vivenciadas em Santa Catarina, com base em experiências americanas, britânicas e australianas de "*neighbourhood watch*". O referido repositório tem por objetivo identificar e coletar iniciativas desenvolvidas por policiais militares, com a finalidade de registrar detalhadamente como foram operacionalizadas, os seus resultados e os impactos que transformaram, de maneira positiva, a realidade a que foram submetidas.

Nesse contexto, o programa "Rede de Vizinhos" constituiu a primeira boa prática do repositório institucionalizado e, passados mais de um ano de sua implementação como estratégia padrão para a Corporação, apresenta-se em mais de 70 (setenta) municípios catarinenses e com mais de 3412 grupos/células[39] ativas.

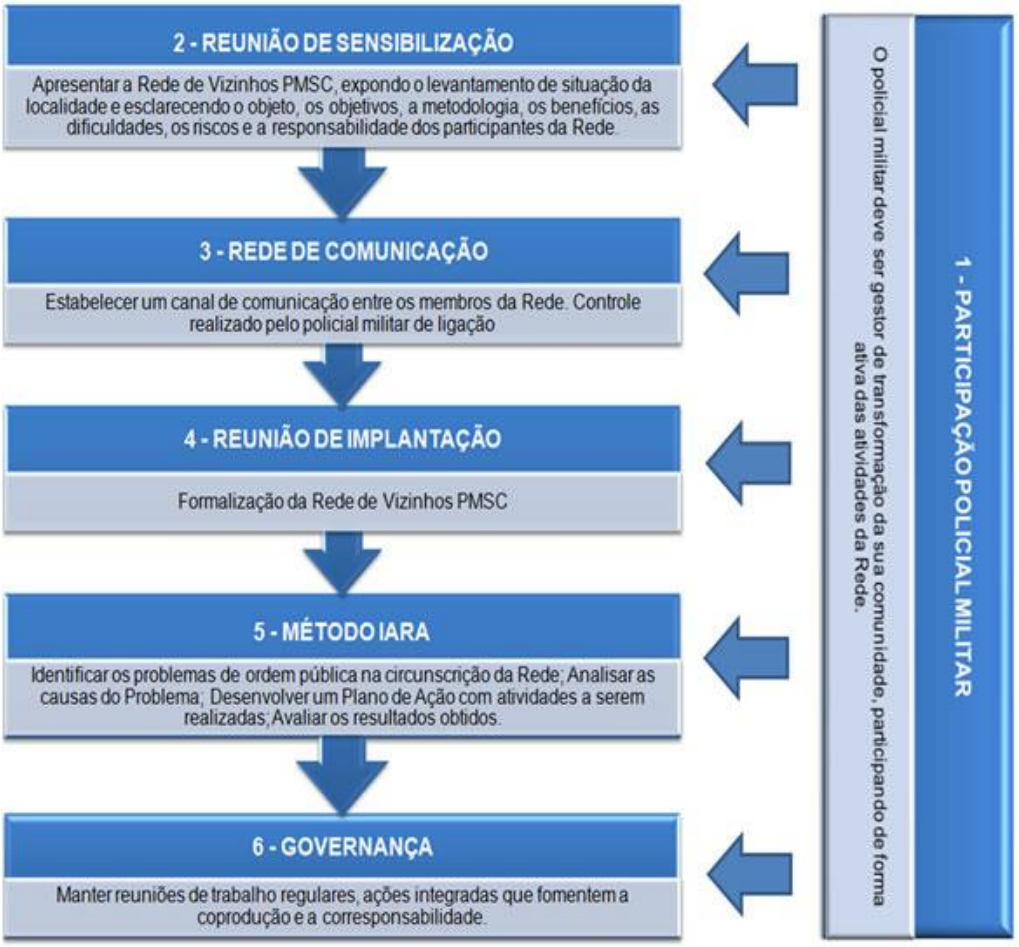
O programa proposto é considerado uma estratégia de policiamento pautada na filosofia de polícia comunitária, em que uma rede organizada entre comunidade e Polícia Militar reúne vizinhos de uma determinada localidade para atuarem[40] em cooperação e se associarem como intento[41] *(1)* fomentar parcerias, fortalecer as relações interpessoais e a cidadania ativa do bairro, *(2)* melhorar a relação e confiança entre a polícia e a comunidade e *(3)* aumentar a vigilância natural, tudo com o objetivo maior de prevenir e restaurar problemas de ordem pública, garantindo a incolumidade física das pessoas e do patrimônio (SANTA CATARINA, 2012).

A metodologia de implantação da "Rede de Vizinhos PMSC" está estruturada em seis pontos fundamentais: *(1)* participação Policial Militar, *(2)* reunião de sensibilização, *(3)* rede

[38] Os POPs estão assim categorizados: 1) pró-ativos; 2) repressivos; 3) reativos – atividade ordinária; 4) técnica policial; 5) diversos; 6) unidades especializadas; 7) unidades de apoio.
[39] Informações repassadas pela Chefia da PM-3 do Estado-Maior Geral da PMSC, em 8 de fevereiro de 2019.
[40] Responde à pergunta: "como" ou "de que forma"?
[41] Responde à pergunta "para quê" ou "com qual objetivo"?

de comunicação, *(4)* reunião de implantação, *(5)* método IARA e (6) governança. A Figura 1, a seguir, ilustra essa metodologia:

Figura 1: Metodologia de implantação da "Rede de Vizinhos da PMSC" nos seis pontos fundamentais.



Fonte: POP nº 113/PMSC (SANTA CATARINA, 2012)

Extraem-se as seguintes premissas do marco conceitual do programa proposto pela PMSC:

Quadro 3: Premissas do Rede de Vizinhos e suas descrições

#	Premissa	Descrição de premissa
1	**É uma ferramenta de governança e prevenção**	Não há como compreender a segurança pública sem a participação do cidadão. Para construção de cidades mais seguras, é imprescindível que haja a coprodução e a corresponsabilidade entre todas as forças vivas da vizinhança. O foco da REDE deve ser a prevenção, de modo que evitar o problema se torne mais importante do que a resposta ao problema.
2	**É atuação em rede**	Uma Rede de Vizinhos, para que alcance sucesso, deve estar sustentada no quanto eu me preocupo com a segurança da minha vizinhança. A segurança do morador está na força da REDE. É preciso que constitua efetivamente uma rede, ou seja, que todos, ou a grande maioria, dos moradores estejam

		engajados na segurança da comunidade. Uma REDE é constituída quando há cobertura de participação, atenção, observação e cuidado de toda a rua ou localidade.
3	**É estratégia de policiamento**	A REDE não pode ser enxergada como a panaceia para todos os problemas de ordem pública. A REDE é uma dentre outras estratégias de policiamento a serem implementadas pelos comandantes locais.
4	**É vigilância entre vizinhos**	O aumento do controle social informal inibe a prática de delitos e desordens públicas. O cidadão se torna câmera viva a contribuir para a sua segurança e para a segurança da vizinhança. Torna-se, assim, protagonista na construção da segurança pública e não mero expectador.
5	**É fortalecimento de vínculos**	A Rede de Vizinhos necessita ter por finalidade o fortalecimento das relações interpessoais dos vizinhos e dos vínculos entre polícia e comunidade. A Rede serve como ferramenta de organização social para construir soluções crônicas de ordem pública de determinada localidade. As atividades da REDE não devem ser resumidas à comunicação de um problema. A REDE de Vizinhos PMSC é mais que o relato de um fato ou de uma ocorrência. É cooperação, parceria, engajamento social e interação entre vizinhos.
6	**Não é uma Central de Emergência**	A REDE serve como canal de comunicação e interação entre os moradores, e entre esses e a polícia militar, a fim de prevenir ou solucionar problemas de ordem pública. As situações de emergências devem ser direcionadas, primeiramente e com a maior celeridade possível, ao 190 das Centrais Regionais de Emergências da Polícia Militar. Noutras palavras, caso haja uma emergência, o contato prioritário com a Polícia Militar deve ser a ligação ao 190. A REDE não substitui a chamada ao 190. Entretanto, os problemas de emergência devem ser comunicados na REDE o mais breve possível, para que os vizinhos fiquem em alerta e exerçam a vigilância ativa da comunidade.
7	**Não é apenas um grupo de aplicativo (whatsApp, telegrama, etc)**	O sucesso da prevenção do crime e desordem pública não está no ato de pertencer a um grupo de whatsApp ou similar, mas sim no envolvimento e engajamento para solucionar os problemas de sua vizinhança. A REDE é mais que um grupo de whatsApp, e o aplicativo é apenas o meio facilitador de interação dos vizinhos. Aliás, não deve ser o único meio de interação. Reuniões (ao menos, mensais), palestras, campanhas educativas, eventos e festividades da vizinhança devem constituir atividades da Rede de Vizinhos PMSC.
8	**Protagonismo do cidadão**	A governança implementada está pautada no protagonismo do cidadão, que em parceria com os demais segmentos sociais, torna-se transformador da realidade local. O cidadão passa a ser visto como sujeito ativo do processo e não mero espectador a receber um serviço público. Os assuntos de interesse coletivo, então, transcendem os limites da administração pública, formando uma rede de coprodução em busca de objetivos comuns.
9	**Protagonismo do policial militar**	Das boas práticas vivenciadas, percebe-se que o policial militar assume o papel de agregador e motivador, coordenando os trabalhos e ações da atuação em REDE. A responsabilidade do policial militar é de estruturar as relações entre a organização e a comunidade, de maneira a fomentar o desenvolvimento de um conceito evolucionário de bem comum. O policial militar se afigura como agente de transformação na comunidade, constituindo-se em importante elemento para consecução dos interesses coletivos. Nesse novo arranjo do papel da administração pública, a liderança do ator público, no caso do policial militar, é fundamental para que se alcance o sucesso da gestão. A participação policial militar na REDE será realizada pelo policial militar de ligação, que pode ser praça ou oficial do serviço administrativo ou operacional. Além do policial militar de ligação, o Comando local deverá designar outro policial militar para acompanhar a REDE, a fim de auxiliar as atividades e apoiar o policial militar de ligação, inclusive nas ocasiões de afastamento ou impossibilidade deste.
10	**Controle de acesso**	A REDE não é um grupo aberto e a proteção das informações é algo fundamental para a segurança de seus integrantes. Cabe ao policial militar de ligação fazer o controle de cadastro e acesso à REDE. A inserção de

		qualquer integrante na REDE deve obrigatoriamente passar pelo conhecimento do policial militar de ligação para verificação. A inserção está vinculada ao controle de acesso e as obrigações de identificação visual, dentre outras estabelecidas pela REDE. Além do policial militar de ligação, mais um policial militar deve ser designado para compor a REDE. Importante que a REDE deve ser obrigatoriamente formada pela vizinhança e é vedada a participação de outros membros, tais como funcionários ou representantes de empresas privadas que atuem no âmbito da segurança ou que tenham fins lucrativos relacionados ao programa. É vedada também a participação de crianças, adolescentes ou pessoas e entidades com fins lucrativos na REDE. Nos casos em que a REDE seja formada por condomínios ou comércios, deve ser composta a REDE de whatsApp com dois representantes de cada condomínio (síndico e subsíndico) ou comércio (gerente/proprietário). Nesse caso, os porteiros devem formar uma Rede de radiocomunicação, uma vez que o uso do rádio é mais ágil e efetivo.
11	**Controle de informação**	A finalidade da Rede de Vizinhos é a segurança comunitária, de maneira que a comunicação e as atividades da REDE não devem se desvencilhar desse fim. Segurança comunitária é mais que falar em crimes, pois transcende a lógica repressiva penal. Segurança comunitária é interação social positiva, regulação administrativa do espaço urbano, revitalização de áreas públicas, valorização de atos de cidadania, etc. O controle da informação abrange o controle das informações repassadas no whatsApp ou similares, em especial, as de cunho particular. Cabe ao gestor da REDE e a seus auxiliares o controle da informação e coordenar as ações para a finalidade da REDE.
12	**Identificação visual**	A identificação visual é aspecto essencial do programa. A identificação de residências, comércios, veículos e ruas, de maneira ostensiva é fator preponderante para o sucesso da REDE. A aquisição da identificação visual deverá correr por conta dos integrantes da REDE, estando vedada, sob pena de responsabilidades jurídicas, a inserção de logomarcas de empresas, patrocinadores ou outras entidades com fins lucrativos no sistema de identificação visual da Rede de Vizinhos PMSC. A alteração ou inserção de qualquer símbolo de identificação visual é de competência do Comando da PMSC. A responsabilidade da identificação visual e do seu uso nos padrões delimitados é do gestor da REDE e de seus auxiliares, bem como do policial militar de ligação e de ouros policiais militares designados para comporem a REDE.
13	**Metodologia da PMSC (POP n. 113/PMSC)**	A implementação da REDE passa por uma série de etapas que constituem uma metodologia de trabalho própria. A metodologia foi construída a partir de boas práticas vivenciadas em Santa Catarina a partir do estudo de experiências americanas, britânicas e australianas de *neighbourhood watch*. A adoção da metodologia descrita no Procedimento Operacional Padrão (POP) nº113 diminui as possibilidades de erros e potencializa a capacidade de alcançar os resultados positivos da REDE. Observa-se a criação de programas similares sem a metodologia adequada, como a caracterização de grupos de whatsApp como vigilância de vizinhos, o que permite uma maior probabilidade de insucesso. Diferencia-se e certifica-se, então, com logotipo e denominação própria a Rede de Vizinhos PMSC, que tem na parceria entre polícia e comunidade a base do programa.

Fonte: Autor, extraído do POP nº 113/PMSC (SANTA CATARINA, 2012)

Trata-se, assim, de uma nova perspectiva na prestação de segurança pública pela Polícia Militar catarinense que se distingue do modelo tradicional ao estimular uma mudança de mentalidade do cidadão, guinando-o de receptor passivo para corresponsável. Segundo Brudney e England (1983), a ascensão de uma nova concepção de superação do modelo de

exclusiva provisão estatal, com grande potencial na esfera local – foco anunciado do programa Rede de Vizinhos –, representa uma alternativa às crescentes expectativas e demandas da comunidade, em comparação com a capacidade administrativa de satisfação destas.

Nesse sentido, a "Rede de Vizinhos PMSC" representa a construção de um novo arranjo institucional em direção ao resgate da legitimidade institucional, da revigoração do sentimento de pertencimento comunitário, fortalecimento da participação cidadã, em contraposição à fragmentação social e de uma lógica individualista, além de representar uma alternativa viável aos insuficientes recursos financeiros, humanos e materiais (BOVAIRD; LOEFFLER, 2013; SANTA CATARINA, 2012; VERSCHUERE; BRANDSEN; PESTOFF, 2012).

O programa em implementação se amolda ao conceito de coprodução do serviço público, o qual, em sua essência, conduz, teoricamente, a uma série de efeitos positivos, a exemplo do endereçamento dos problemas sociais potencialmente em suas raízes, a promoção da inovação, eficiência, satisfação, melhoria do uso dos recursos públicos, ao mesmo tempo em que fomenta o senso de coesão comunitária e confiança institucional em razão da proximidade e interação (BRANDSEN; HONINGH, 2015).

2.3. O PARADIGMA ANGLO-SAXÃO: *NEIGHBORHOOD WATCH* (NW)

> Here´s what I know: Increased police presence is helping our most challenged neighborhoods. [...] Intervening in potentially violent situations with active community partners is proving to be effective. All of this provides a sense of cautious optimism. We have to maintain our focus on the work and the progress by managing expectations.
> We know we will have bad days and weeks, but we cannot let that derail us from our vision. We know what works and must stay focused on working together as a community. Our progress is measured in lives saved and building on our current relationships and creating new ones (Milke Williams, Sheriff – JSO, from the speech "Together we are making a difference").

O programa *Neighborhood Watch* (NW), cuja tradução literal significa "Vigilância da Vizinhança", é composto por um grupo de pessoas que vivem na mesma localidade e que, imbuídos do desejo de tornar a sua vizinhança mais segura, reduzir crimes e melhorar a qualidade de vida comunitária, dedicam-se a trabalhar em conjunto com a instituição policial. Os grupos de NW têm reuniões regulares para planejamento de suas metas específicas e

líderes com responsabilidades designadas. O foco é a segurança interna no nível mais local, por meio do voluntariado e solidariedade comunitária, uma vez que o NW empodera os cidadãos e as comunidades como atores ativos na preparação para desastres, emergências e vigilância contra o crime. Muito embora um grupo de NW possa ser organizado por uma associação de bairro já existente, o elemento chave é sua íntima relação com as instituições policiais locais (NAS, 2018).

As atividades realizadas pelos grupos de NW são tão diversas e variadas quanto seus voluntários e os bairros que representam. A título exemplificativo, alguns grupos mobilizam-se para patrulhar bairros, distribuem informações sobre prevenção ao crime, enquanto outros ainda realizam pesquisas e avaliações de segurança a comércios e residências. Onde problemas de desordem pública são o foco principal dos membros do NW, os voluntários mobilizam e conduzem limpezas de vizinhança, ou buscam parcerias com organizações, públicas e privadas, para prestarem serviços de assistência social a pessoas em vulnerabilidade social. À medida que os policiais acompanham as necessidades e a dinâmica de seus vários grupos de NW e voluntários, a organização policial adapta as suas atividades e respostas para atender às demandas em constante mudança das comunidades (NAS, 2018).

Segundo Bennet, Holloway e Farrington (2006; 2008; 2013), o NW é, normalmente, implementado como parte de uma abordagem mais compreensiva. Tradicionalmente, engloba a adoção da marcação de propriedade e vistorias preventivas[42], mas também pode englobar elementos como vigilantes voluntários, patrulhamento policial ostensivo a pé, patrulhas cidadãs, programas educacionais para jovens e adolescentes, unidades auxiliares de polícia e serviços de suporte a vítimas.

O NW é um dos mais antigos e conhecidos programas de prevenção ao crime nos Estados Unidos. No final da década de 1960, um aumento dos índices criminais fomentou iniciativas de prevenção ao crime em áreas residenciais envolvendo a participação dos cidadãos em nível local. Em 1972, foi criado o *National Neighborhood Watch Program* com o fim de promover o programa e fornecer diretrizes de implementação aos órgãos policiais e cidadãos. Após os eventos terroristas de 11 de setembro de 2001, o fortalecimento e a proteção das comunidades foram ainda mais impulsionadas, expandindo-se o seu papel tradicional de prevenção ao crime para abarcar a preparação para desastres, a resposta a

[42] Os autores denominam essa combinação básica de *big three*.

emergências e a conscientização sobre o terrorismo (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; NAS, 2018; SCHULTZ; TABANICO, 2009).

Em decorrência do *National Neighborhood Watch Program*, coube às organizações policiais fomentarem, de forma não mandatória, a criação de grupos locais, a depender das necessidades das comunidades. Os grupos de NW foram iniciados com as mais diversas nomenclaturas e logotipos, não obstante o alicerce de prevenção do crime por meio do envolvimento dos cidadãos ter permanecido constante. Atualmente, o *U.S. Department of Justice* considera todas as vertentes, a exemplo do *Crime Watch*, *Block Watch*, *Business Watch*, *Homeowner´s association*, *Building Watch*, *Citizen Alert*, *Community Watch*, *Home Watch*, *Apartament Watch*, entre inúmeros outros, espécies do gênero *Neighborhood Watch.* Atualmente, estima-se que 41% dos norte-americanos e 27% dos britânicos vivem em áreas abrangidas por grupos de NW, constituindo, assim, o maior programa organizado de prevenção criminal em atividade (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013; FLEMING, 2005; NAS, 2018).

2.3.1 Estruturação do *Neighborhood Watch*

Muito embora não exista uma regra impositiva de configuração para se organizar um grupo de NW, tampouco de sua iniciativa[43], pontua-se como fundamental que haja um equilíbrio da estrutura organizacional a fim de conjugar as necessidades comunitárias e policiais. Em um arranjo padrão, estabelece-se *(i)* um policial de ligação com contato direto com o grupo, *(ii)* um coordenador de área que mora na comunidade, *(iii)* os capitães de bloco (*block captains*) espalhados pela comunidade; e *(iv)* os membros efetivos. Há, ainda, a possibilidade de criação do *(v)* conselho consultivo ou executivo, à medida que o NW se torna mais complexo e atinge grandes proporções territoriais (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; NAS, 2018).

Encarregadas de estimular os cidadãos a reestabelecerem laços comunitários, competem às organizações policiais a designação de policiais de ligação com o encargo de apoiar grupos locais de NW. O policial de ligação é encarregado de orientar os líderes comunitários e estimular a participação efetiva dos membros de uma NW, dando suporte em áreas que vão desde a definição de metas, promoção de intervenções, eventos e cursos

[43] Autores enfatizam que, idealmente, o grupo de NW deve partir de iniciativa da comunidade. Todavia, a instituição policial pode estimular, divulgar e promover o programa às comunidades.

comunitários, até procedimentos de como identificar e corretamente denunciar atividades suspeitas (NAS, 2018).

Os policiais de ligação são selecionados considerando os seguintes atributos: *(a)* a experiência e treinamento em prevenção ao crime; *(b)* o desejo de trabalhar com a comunidade; e *(c)* as habilidades de comunicação ou de planejamento, organização e mobilização comunitária. Em certas situações, há a possibilidade de seleção de um policial que não possui experiência prévia em NW, razão pela qual deve o policial ser instruído e conscientizado da importância de seu papel para o desenvolvimento do programa (NAS, 2018).

Dentre as incumbências do policial designado para tal função estão: *(1)* aprender sobre a história da comunidade; *(2)* coletar informações gerais sobre a comunidade ou comunidades nas quais será responsável por supervisionar sua implementação; *(3)* examinar a geografia da área e quaisquer limites naturais da vizinhança; *(4)* examinar a demografia da população, especialmente quaisquer tendências emergentes; *(5)* examinar a cultura das comunidades que estará servindo; *(6)* coletar e analisar os dados sobre ocorrências criminais, desordens e qualidade de vida na comunidade. As informações angariadas são fundamentais para compreensão da comunidade, bem como fornecem subsídio para atuações, aprimoramentos e eventuais expansões do programa (NAS, 2018).

Os coordenadores de área desenvolvem um papel primordial que exige disponibilidade de tempo, dedicação e comprometimento do voluntário. Dentre as suas responsabilidades estão: *(a)* expandir o programa e manter uma lista atualizada dos participantes e moradores do bairro, incluindo nomes, endereços, números de telefone residencial e comercial, endereços de e-mail e descrições de veículos; *(b)* atuar como elo entre os membros do NW, policiais de ligação, entidades públicas e civis e capitães de bloco; *(c)* organizar programas de treinamento em prevenção ao crime na vizinhança; *(d)* obter e distribuir materiais de prevenção ao crime, como adesivos e placas; *(e)* promover o envolvimento de terceiros para o desenvolvimento de projetos específicos de prevenção ao crime; *(f)* incentivar a participação na "operação identificação"[44](NAS, 2018).

Os capitães de bloco, cuja designação é recomendada para cada 10 (dez) a 15 (quinze) residências, devem estar diretamente envolvidos com seus vizinhos imediatos. Dentre as suas

[44] Trata-se de um programa nacional de prevenção ao crime que envolve a marcação (*tag*) de bens e propriedade privada com um número de identificação exclusivo para permitir a identificação positiva e desencorajar roubos e furtos ao dificultar a revenda em mercado ilícito (crimes de receptação).

responsabilidades estão: *(a)* atuar como ligação entre os moradores e o coordenador; *(b)* estabelecer uma cadeia de contatos, compilando e distribuindo uma lista atual de nomes, endereços, números de telefone e endereços de e-mail dos participantes do bloco; *(c)* visitar e convidar novos moradores para participar; *(d)* notificar os moradores para participação de reuniões e sessões de treinamento; *(e)* estabelecer um método de "operação de identificação"; *(f)* contatar vizinhos com a maior frequência possível para discutir possíveis problemas de criminalidade, necessidades de assistência e sugestões para melhoria do programa na localidade (NAS, 2018).

Em algumas localidades, a necessidade de membros efetivos e proativos ao NW é evidente em razão da percepção de desordem e conscientização de enfrentamento dos problemas criminais na comunidade. Nesses bairros, os moradores tendem a ser mais dispostos à mobilização e participação no programa NW e, geralmente, demandam pouca motivação externa, voltando-se o foco mais sobre a liderança e organização do programa. Por outro lado, nos locais onde os incidentes criminais são menos conhecidos e propagados, o nível de conscientização entre os residentes necessita ser estimulado. Nestas circunstâncias, a responsabilidade de elevar o nível de conscientização recai sobre o policial de ligação, bem como sobre o coordenador da área (NAS, 2018).

A responsabilidade pelo recrutamento de voluntários normalmente recai sobre os capitães de bloco ou coordenadores de área, o que não afasta, em alguns casos, o auxílio do policial de ligação na instrução desses líderes sobre como recrutar novos membros. Uma vez que um grupo central de voluntários ao NW tenha sido identificado, membros específicos podem se voluntariar para assumir posições de liderança. O policial de ligação pode, ainda, intervir, entrevistar e selecionar certos indivíduos-chave para liderar esforços específicos, sendo certo de que, em alguns casos, certos indivíduos podem relutar em assumir funções especializadas dentro do grupo (NAS, 2018).

À medida que os grupos de NW se tornam mais complexos e avançados, os membros podem formar um conselho consultivo ou executivo. Esta configuração é meramente propositiva para a administração de amplos grupos de NW, especialmente em cidades de grande porte que inviabilizam a plena atuação de um policial de ligação. Assim, as responsabilidades do conselho seriam: *(a)* prestar assistência para implementação de NW em outras áreas; *(b)* promover, divulgar informações, treinar e recrutar grupos em áreas não representadas; *(c)* manter comunicações entre os grupos de NW e o Conselho; *(e)* organizar os comitês consultivos, conforme necessário; *(d)* apoiar e organizar esforços de angariação de fundos na comunidade; *(e)* manter um relacionamento próximo com a organização policial; *(f)*

apresentar questões emergentes da comunidade à atenção da organização policial e de outras instituições públicas (NAS, 2018).

Os recursos para manutenção e financiamento do NW advêm, usualmente, de uma *joint venture* entre a organização policial e os membros do NW, por meio de atividades de captação de recursos. A contribuição relativa das duas fontes varia consideravelmente. Nos Estados Unidos, muitas instituições policiais somente possuem a capacidade financeira para prestar suporte indireto, como a disponibilização de materiais para a produção de boletins informativos e o uso de suas instalações para reuniões. Além desse financiamento indireto, a maioria dos grupos de NW é incentivada a angariar fundos de outras fontes, como contribuições voluntárias, parcerias com empresas locais e receitas de bazares, festas e rifas (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008).

2.3.2 Jacksonville Sheriff´s Office (JSO) e o *Neighborhood Watch*

Para os fins de análise do paradigma anglo-saxão na realidade fática, ou seja, na prática, partiu-se do *Neighborhood Watch* implementado pelo Jacksonville Sheriff´s Office (JSO), cuja escolha está detalhadamente explanada na seção da metodologia desta pesquisa, fruto de uma parceria entre a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e a Universidade do Norte da Flórida (*University of North Florida*), especialmente dos esforços do Prof. Dr. George Candler, entusiasta e pesquisador de experiências comparativas internacionais.

Denominado *Sheriff´s Watch - Neighborhood*, a iniciativa em Jacksonville/FL partiu do padrão promovido pela *National Sheriffs´Association* e da necessidade de se criar um canal em que os cidadãos pudessem se envolver efetivamente e de forma colaborativa com os policiais para a melhoria da segurança pública. O JSO fundou o programa com base em três componentes: 1) vigilância comunitária, 2) “operações de identificação” e 3) aumento de denúncias – 190. Como requisito mínimo para a iniciativa e criação de um grupo de NW, estabeleceu um pré-requisito de 40% de participação das residências de uma determinada comunidade (JSO, 2019).

No âmbito da estrutura organizacional, o JSO constituiu uma unidade denominada *Crime Prevention*, subordinada à Seção do *Community Engagement*, dentro da Divisão de *Patrol Support*, da qual foram destacados três policiais para exercerem a função de ligação e contato direto com os grupos de NW. Os coordenadores são designados pelos próprios

cidadãos e possuem as seguintes responsabilidades: 1) exercer papel de ligação entre o JSO e a comunidade; 2) notificar os capitães de bloco dos vindouros eventos, reuniões, festas, limpezas urbanas etc.; 3) agendar reuniões periódicas com a comunidade; 4) organizar a reunião anual de revitalização; 5) agendar a atividade *Nacional Night Out;* e 6) participar da reunião anual de coordenadores. Os capitães de bloco, por sua vez, são responsáveis por: 1) visitar cada residência para incentivar a participação, além de distribuir folhetos e anúncios informativos; 2) atuar como elo entre o coordenador e o *block watcher* (membro efetivo); 3) distribuir material educativo de prevenção para residentes; 4) atuar como curador e base de informações para residentes ausentes/em férias. Por fim, os membros efetivos (*block watchers*) possuem as seguintes responsabilidades: 1) relatar o que você vê e ouve (olhos e ouvidos da polícia); 2) estudar os materiais de prevenção disponibilizados; 3) vigiar as casas dos vizinhos; 4) colaborar com os capitães de bloco; 5) observar as medidas residenciais preventivas; 5) participar na "operação de identificação" (JSO, 2019).

Em complemento a essa estratégia pulverizada, e no mesmo intuito de fortalecer o relacionamento entre o cidadão e a polícia, há mais de 20 (vinte) anos o JSO promove encontros mensais[45] presenciais para troca de informações e discussão de questões de interesse local, os quais são denominados de *Sheriff's Advisory Council*[46]. Essas reuniões mensais são realizadas em cada uma das 6 (seis) zonas da cidade, estas subdivididas em setores[47], cada qual com seu dia e horário pré-definido anualmente, a fim de viabilizar a participação dos cidadãos nas áreas onde trabalham e moram. Elas são coordenadas pelos próprios cidadãos, *Chair* e *Co-Chair*[48], e contam com a presença dos cidadãos registrados[49] denominados *Sheriff´s Watch Advisors*[50], local onde se oferece uma oportunidade para o contato direto, interativo e pessoal entre os cidadãos e o policial gestor (comandante da zona) a respeito dos problemas de criminalidade enfrentados localmente e das ações policiais implementadas. Nessas reuniões mensais, policiais, agentes públicos e convidados externos, imbuídos de um espírito participativo, promovem palestras de conscientização, fortalecem

[45] Na prática, a maioria dos grupos não se reúne em dezembro em razão do baixo comparecimento. Em novembro, todos os grupos de *Sheriff´s Watch - NW* se reúnem para uma assembleia geral anual com a participação do Xerife.
[46] Conselhos Consultivos do Xerife.
[47] Zone 1: Sectors A, B e C; Zone 2: Sector D, E e F; Zone 3: Sectors G, H e I; Zone 4: Sectors J, K e L; Zone 5: Sectors M, N, O, Edward Waters College (EWC) e Baldwin; Zone 6: Sectors P e Q
[48] Os encontros são coordenados pelo presidente e copresidente de cada um dos setores.
[49] Procedimento difere do ingresso em um grupo de NW ou de aplicativos de vizinhança, que não demanda grandes formalidades. Realizada a solicitação de registro para ingressar no conselho presencial de cidadãos, uma verificação dos antecedentes criminais é conduzida, processo esse que demanda cerca de duas semanas para ser completado.
[50] Baseado na voluntariedade, exige-se o comprometimento com a participação mínima de quatro reuniões mensais ao ano ou outras atividades promovidas pelo gestor da zona.

vínculos, buscam soluções colaborativas para problemas locais, recomendações são discutidas e ações policiais são ratificadas e/ou implementadas (JSO, 2019).

Além das reuniões presenciais, o JSO divulga suas ações e possibilita o contato direto do cidadão com a organização policial mediante canais virtuais de comunicação, a exemplo das redes sociais (i.e. Instagram, Facebook e Twitter), websites e aplicativos de smartphone específicos de interação comunitária (i.e. *Nextdoor*) e sítio oficial. Os cidadãos que se envolvem de forma esporádica, passiva e não presencial, a exemplo dos participantes em redes virtuais de vizinhança (*Nextdoor*) ou ainda como membro de um grupo de vizinhança (NW), são classificados como *Sheriff´s Watch Members* e não são submetidos a cadastros ou procedimentos de análise de vida pregressa (JSO, 2019).

Outro braço recém-criado, em 2018, é o *Sheriff's Watch - Apartments*, programa que busca uma parceria voluntária entre o JSO e os proprietários, administradores, síndicos, funcionários e residentes de condomínios e residências multifamiliares. O objetivo é fornecer diretrizes para um esforço coordenado entre todas as partes em prol de um ambiente mais seguro e capaz de prevenir o crime (JSO, 2019).

Por intermédio deste programa, o JSO oferece treinamento aos proprietários, síndicos e funcionários dos condomínios e residências multifamiliares. Dentre estes, coordenadores são designados com a responsabilidade de difundir as informações repassadas aos residentes do complexo. Foram criados três níveis (bronze, prata e ouro) de participação e certificação das propriedades, cada qual com um rol de requisitos a serem cumpridos e benefícios de adesão. Não há taxas associadas à participação nos treinamentos e adesão ao programa (JSO, 2019).

Nessa mesma vertente, mais dois braços do *Sheriff´s Watch* foram criadas, o *Sheriff´s Watch – Business* e o *Sheriff´s Watch – Español*. O primeiro foi projetado para líderes empresariais e proprietários de pequenas e grandes empresas, com o intento de fornecer informações de segurança aos estabelecimentos comerciais, bem como da segurança pessoal e no trabalho de seus funcionários. Já o segundo, ainda em implementação, propõe-se a alcançar todos os membros da comunidade hispânica[51] e gerar relações positivas com a polícia, inclusive por meio da presença de policiais bilíngues, com uma nova abordagem que propicie o conhecimento dos problemas de segurança nas comunidades latinas e o compartilhamento de informações de segurança (JSO, 2019).

[51] Segundo informações prestadas pela *International Affairs Unit*, em torno de 10% da população residente de Jacksonville/FL é de origem hispânica.

Assim, o programa *Sheriff´s Watch*, com todas as suas vertentes, visa fortalecer o vínculo da organização policial com os cidadãos, ao integrar abordagens, antes desagregadas, que viabilizem uma troca positiva de informações para a construção de relacionamentos mais sólidos e comunidades mais seguras.

2.3.3 Externalidades do *Neighborhood Watch*

O NW tem sido objeto de inúmeras pesquisas desde sua concepção na década de 70, notadamente nos Estados Unidos, Reino Unido, Holanda e Austrália, onde se consolidou como o programa preventivo de segurança pública de maior abrangência, expansão esta acompanhada da destinação de investimentos e do envolvimento cidadão nas políticas de segurança pública (BENNET; HOLLOWAY; CIALDINI; RENO; KALLGREN, 1990; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013; FLEMING, 2005; NAS, 2018; SCHULTZ; TABANICO, 2009).

A literatura, muito embora não ofereça uma relação causal direta, sugere uma série de fatores pelos quais o NW produz resultados positivos no controle social informal e formal, quais sejam: *(1)* aumento de vigilância para atividades suspeitas; *(2)* aumento do número de denúncias reportadas; *(3)* aumento da percepção de presença e risco ao pretenso criminoso de ser identificado e preso; *(4)* diminuição das oportunidades para o cometimento de atos criminosos; *(5)* aumento da ocupação e controle do ambiente comunitário; (6) diminuição da sensação de vulnerabilidade e insegurança (medo do crime); *(7)* aumento da coesão comunitária, mudança de comportamentos e intervenção controlada; *(8)* aumento do fluxo de informações relevantes em razão do novo canal de comunicação entre o cidadão e a polícia; *(9)* estabelecimento de parcerias colaborativas entre a polícia, organizações e comunidade para a promoção de medidas preventivas; *(10)* e construção de laços de confiança e legitimidade entre a comunidade e instituição policial (BENNET; FLEMING, 2005; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013).

Os autores propõem que uma maneira alternativa de avaliar a eficácia do NW é vê-lo como um veículo para melhorar as parcerias entre a polícia, outras agências e a comunidade e que essas parcerias podem efetivamente aprimorar as relações policiais-comunitárias, percepção de segurança e proteção, assim como promover o envolvimento da comunidade em iniciativas mais amplas de prevenção ao crime (BENNET; FLEMING, 2005; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013).

Outras variáveis também são consideradas por serem componentes do programa de NW, como a marcação de propriedade[52], que torna a alienação de propriedade alheia no mercado informal mais difícil em razão do aumento do risco de detecção da origem ilícita, e as vistorias preventivas e consultorias de segurança com a diminuição da vulnerabilidade física do ambiente, inibindo um pretenso infrator (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013).

Partindo-se de uma meta-análise das pesquisas publicadas, a implementação do NW foi associada à redução de índices criminais de 16% a 26%, o que foi classificado como um "efeito favorável". Nada obstante, autores revelam que nenhum dos estudos incluiu detalhes suficientes para, categoricamente, determinar *como* e o *porquê* desse resultado. Para tal desiderato, pesquisas adicionais seriam necessárias para se determinar quais os fatores mais contribuem para a sua efetividade, o que implica considerar as especificidades do contexto sociocultural, a natureza do programa implementado e a amplitude das iniciativas paralelas e acessórias, bem como os métodos e critérios de avaliação de resultados (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2006; 2008; 2013; FLEMING, 2005).

Além disso, a proliferação do NW tornou a sua identificação visual um componente aparente da paisagem urbana norte-americana. Pesquisas desenvolvidas na área da psicologia social, todavia, sugerem que as placas postadas publicamente podem, acidentalmente, prejudicar os objetivos do programa, transmitindo uma mensagem subliminar de que o crime é um grande problema na comunidade (CIALDINI; RENO; KALLGREN, 1990; SCHULTZ; TABANICO, 2009).

Por meio de experimentos e pesquisas de campo, restou consistentemente demonstrado o potencial de produção de efeitos deletérios e não intencionais das placas de identificação do NW em determinadas circunstâncias, como o aumento do medo do crime e diminuição da percepção de segurança. A produção de efeitos "bumerangue" acontece, particularmente, nas comunidades de baixo e médio nível socioeconômico, onde, supostamente, os efeitos positivos são mais necessários. Por outro lado, em comunidades com alto nível socioeconômico, que já são percebidas como relativamente seguras, a presença de uma placa do NW tende a produzir efeitos desejáveis e consistentes com os objetivos gerais do programa (FLEMING, 2005; SCHULTZ; TABANICO, 2009).

[52] Vide nota 44.

Autores que advogam a favor dos programas de prevenção criminal baseados na comunidade, como o NW, reconhecem que o medo do crime suscita cidadãos temerosos e socialmente isolados (BAYLEY, 2002; BEATO, 2002; CERQUEIRA, 2001; DIAS NETO, 2003; NAZARENO, 2009). Os resultados de pesquisas científicas indicam que as placas identificadoras do programa NW com informações focadas no "alerta ao crime" têm o potencial de minar a propagação de uma sensação de segurança e a coesão social, causando efeitos adversos nas percepções da comunidade, como a prevalência de crimes na comunidade e probabilidade de vitimização (CIALDINI; RENO; KALLGREN, 1990; SCHULTZ; TABANICO, 2009).

Com efeito, Schultz e Tabanico (2009) elencam três implicações aos gestores no tocante à identificação visual do NW: *(1)* evitar táticas de "ameaça" e que indiquem frequência criminal, pois induzem à percepção da prevalência do crime; *(2)* reconhecer que operam distintamente a depender do nível socioeconômico das comunidades: identificar os tipos de comunidades com maior probabilidade de se beneficiarem da publicidade. Quanto a esse aspecto, constatou-se menor eficácia nas áreas mais necessitadas. Em outras palavras, o efeito psicológico da ostensividade tende a funcionar melhor em áreas de baixa criminalidade, enquanto que os benefícios são diminutos e de curta duração nas áreas de maior criminalidade. As pesquisas sugerem que as placas de identificação do NW são percebidas diferentemente e estão atreladas à natureza do ambiente, ocasionando, assim, efeitos negativos, com percepção aumentada de crime e vitimização em áreas de baixa e média renda; e *(3)* substituir sinais desfigurados ou envelhecidos: dever de manutenção e substituição das placas de identificação, particularmente em comunidades de baixa renda, sob pena de transmitir a ideia de prevalência e a tolerância do crime na comunidade.

Outra externalidade, porém, de complexa mensuração, reside na construção de laços de confiança entre a comunidade e a instituição policial, para a melhoria da reputação, eficácia e legitimidade das ações policiais. A confiança está permeada por uma série de fatores que estão tanto dentro quanto fora do controle das instituições policiais. Esta relação é problemática, por exemplo, em sociedades pós-conflito e pós-autoritárias, assim como, de forma mais geral, onde existam fortes indicadores de desorganização social e relativa desigualdade socioeconômica. Todavia, onde quer que exista um legado de baixa confiança nas instituições (subjetivo), entende-se que o aumento da confiança por meio de relações interpessoais concretas (objetivo) pode exercer compensações (FLEMING, 2005; GOLDSMITH, 2005).

Assim sendo, novos arranjos são criados e práticas institucionais remodeladas, a exemplo do NW, de modo que os cidadãos tenham experiências positivas com a polícia a ponto de desafiar e substituir uma negatividade pré-existente. Estudos indicam que a construção de confiança, dificilmente perceptível em curto prazo, são tão importantes quantos os resultados criminais positivos imediatos - por vezes, não sustentáveis -, pois conduzem a recompensas no médio e longo prazo (FLEMING, 2005; GOLDSMITH, 2005).

Autores como Van der Land et al. (2014) fornecem uma categorização do envolvimento cidadão na área de segurança pública, com base nas distintas atividades desempenhadas[53], assim como apresentam um rol de benefícios tanto aos próprios cidadãos[54] quanto à organização policial, com os quais asseveram que há uma relação entre percepção de segurança pública e comportamentos[55] legitimadores da atuação policial. Assim, os autores se referem à redução objetiva do crime e de comportamentos antissociais como resultados indiretos desse engajamento cidadão e do desenvolvimento de melhores capacidades de intervenção.

Muito embora grande parte das pesquisas acerca do NW perquiram as externalidades anteriormente abordadas, como a estrutura organizacional adequada para a sua efetiva implementação e o impacto na segurança objetiva e subjetiva - respectivamente, com a redução das incidências criminais e sensação de insegurança -, a constatação de que somente uma pequena fração dos cidadãos participa ativamente dessas interações com a polícia tem motivado estudos que correlacionam as diferentes formas e comportamentos participativos com fatores subjacentes ou impulsos de ordem psicológica (SCHREURS et al, 2018).

Para além dos fatores interpessoais e institucionais[56], há mecanismos psicológicos que exercem papel tão fundamental quanto aqueles na tomada de decisão do indivíduo em,

---

[53] Os autores apresentam 7 (sete) categorias: 1. vigilância comunitária: exercitar coletivamente o controle social informal (ex.: NW); 2. investigação (criminal): repassar informações de pessoas suspeitas ou criminosos (ex.: denúncias e paradeiros); 3. cuidar do espaço público: prevenção pelo desenho urbano; 4. mediação: habilidades para resolver conflitos entre residentes (ex.: mediação de vizinhança); 5. manter vínculos e contatos: entre moradores e entre os moradores e a polícia, aumentando assim a confiança mútua (ex.: policiais mirins); 6. reunir e compartilhar informações: coletar informações e torná-las acessíveis aos cidadãos e às autoridades (ex.: acesso a aplicativos da polícia ou NW); 7. influenciar políticas: empoderar os cidadãos para a formulação e implementação de políticas (coprodução) (ex.: CONSEGs).

[54] Por exemplo: sentir-se mais seguro; experimentar uma sensação de controle ambiente; aumento da confiança nos vizinhos e na polícia; sentimento de contribuição para a sociedade; geração de novos contatos sociais; reconhecimento e satisfação com os objetivos coletivos; etc.

[55] Por exemplo: reportar mais incidentes à polícia; sentir-se pertencente a uma comunidade; maior comprometimento com a vizinhança; comportamento mais autossuficiente (preventivo); maior capacidade de resolução de problemas; maior aceitação de intervenções policiais etc.

[56] Os autores apresentam 6 (seis) fatores interpessoais e institucionais que influenciam comportamentos participativos e cooperativos de prevenção criminal: *(1)* existência de coesão social e controle social informal;

efetivamente, participar ou não. Consequentemente, nessa perspectiva individual, há um conjunto intrínseco de juízo de valores morais, crenças, expectativas e experiências emocionais que influenciam comportamentos participativos, os quais podem ser aglutinados em três fatores psicológicos diferentes, porém conectados: *(i)* seus valores morais[57], *(ii)* a crença em relação à participação[58] e *(iii)* emoções morais[59] (SCHREURS et al, 2018).

Com base em pesquisas de campo, Schreurs et al (2018) categorizaram o comportamento participativo em: *(a)* controle social (e.g., repreender comportamentos alheios); *(b)* participação responsiva (e.g. efetuar chamada ao 190); *(c)* participação colaborativa (e.g. participação em reunião comunitária); e *(d)* detecção (e.g. participar de um grupo de NW). Os autores concluíram que o grau de aderência a *(i)* valores morais influencia indiretamente o comportamento participativo nas iniciativas de segurança local e comunitária. Além disso, a *(ii)* crença em relação à polícia comunitária foi positivamente relacionada aos quatro tipos de comportamento relatados, enquanto a influência das *(iii)* emoções morais está relacionada apenas ao *(a)* controle social e à *(b)* participação responsiva, que, todavia, são os tipos mais prevalentes de comportamento de participação, em razão de suas naturezas reativas e diretas (SCHREURS et al, 2018).

Essas constatações oferecem diretrizes para o planejamento de intervenções das organizações policiais, a exemplo da estimulação de um comportamento desejável aos programas de NW. Nesse sentido, estabelecendo-se o foco em promover a *(c)* participação colaborativa ou a *(d)* detecção, abordagens que influenciem os valores morais e as crenças são mais condizentes, visto que remetem a construções mais profundas, por suas inclinações preventivas e de longo prazo, enquanto que estratégias para estimular o *(a)* controle social e *(b)* participação responsiva podem se concentrar nas emoções e sentimentalismos (SCHREURS et al, 2018).

Não obstante o NW tenha se consolidado como um dos métodos mais difundidos para a redução do crime, compete às organizações policiais a responsabilidade de definir a modelagem do programa que melhor se amolde às peculiaridades da área a ser implementada

---

(2) existência de vínculos de pertencimento à comunidade; *(3)* ocorrência de incidentes criminais na comunidade; *(4)* confiança na instituição policial; *(5)* benefícios pessoais com a participação; *(6)* legitimidade da atuação policial (SCHREURS et al, 2018).

[57] Na determinação do que é certo ou errado, as pessoas fazem uma avaliação moral de uma situação ou de um determinado comportamento com base em seus valores morais pessoais (SCHREURS et al, 2018).

[58] Este aspecto diz respeito ao processo mental avaliativo e de discernimento que abrange 4 (quatro) elementos: valores pessoais, aprimoramento de habilidades, percepção de esforço e alocação de responsabilidades. Exemplos: dever de dar a sua contribuição para a comunidade; desenvolvimento de novas habilidades; muito esforço para manter-se uma participação ativa; responsabilidade quanto à promoção de segurança pública.

[59] Os valores morais formam a base das reações morais, enquanto as emoções são instigadas quando esses valores são violados (SCHREURS et al, 2018).

e sob quais condições. A existência de boas práticas não desautoriza a promoção de adaptações a uma determinada realidade local. A adoção acrítica pode conduzir ao insucesso do programa, com falhas na implementação ou design, tal como os ditados populares do "medicamento correto na dosagem errada" ou a "dosagem certa do remédio errado" (BENNET; HOLLOWAY; FARRINGTON, 2013; RAMOS, 1965).

Os resultados, embora modestos em certos aspectos, são potencialmente positivos e dão apoio à implementação da "Rede de Vizinhos" catarinense por representar não só uma estratégia capaz de contribuir com os índices criminais, mas também como uma nova abordagem institucional que mobiliza um leque de intervenções com o envolvimento comunitário, contribuindo para o fortalecimento dos controles sociais informais, a sensação de segurança, e o reestabelecimento dos laços de confiança e legitimidade do trabalho policial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, os parâmetros de classificação da pesquisa são apresentados, em articulação com os objetivos anunciados e a indicação dos procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), uma pesquisa pode ser caracterizada em função de um determinado parâmetro. Considerando a técnica empregada, foram utilizadas para o processo de coleta de dados ambas documentações, indireta e direta. A documentação indireta se deu por meio da pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). A documentação direta, por sua vez, deu-se pela coleta de dados nos próprios locais[60] onde os programas estudados são desenvolvidos, sendo que a pesquisa de campo permitiu um contato maior com a realidade estudada.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa foi aplicada, pois objetivou produzir conhecimentos para proveito prático e foi dirigida à solução de problemas específicos relacionados ao programa “Rede de Vizinhos” da PMSC. A materialização do objetivo da pesquisa resultou em uma entrega, um diagnóstico, que contribuirá para o atendimento de uma demanda social (SILVA e MENEZES, 2005).

À vista disso, em relação aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, que se realiza pela observação do fenômeno em questão com o objetivo de melhor conhecê-lo e torná-lo explícito, mas também de descrever as suas características e analisá-lo (RICHARDSON, 1999; SANTOS, 2000; GIL, 2002).

Nesse norte, considerando os objetivos do presente estudo e o enfoque do próprio mestrado profissional, que pressupõe e estimula a apresentação de propostas práticas e de intervenção nas organizações, pretendeu-se não só a explicação e a compreensão das políticas públicas paradigma (*Neighbourhood Watch* anglo-saxão) e implementada (Rede de Vizinhos catarinense), mas também identificar convergências, divergências, lacunas e desafios que subsidiem ações e novas práticas organizacionais por parte da PMSC.

Convém registrar que o pesquisador é Militar Estadual da carreira do Oficialato da PMSC, atualmente no posto de Capitão. Assim sendo, a pesquisa foi conduzida sob o viés do

[60] Jacksonville Sheriff´s Office (JSO), localizado na cidade de Jacksonville, Estado da Flórida, EUA e Polícia Militar de Santa Catarina, na região da Grande Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil.

paradigma interpretativista, de ontologia que considera a interação sujeito-objeto (intersubjetiva), a qual implica uma epistemologia construtivista. A abordagem definida é combinada, sendo *predominantemente qualitativa*[61], uma vez que a presente pesquisa fez uso de instrumental estatístico como base complementar e auxiliar do processo de análise do problema, interpretação dos fenômenos e atribuição de significados (RICHARDSON, 1999; SILVA; MENEZES, 2005).

A abordagem qualitativa se destacou por mostrar uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social e ser particularmente apropriada quando se pretende a elaboração de deduções precisas e específicas que dependem da exata compreensão do sentido desse fenômeno (BARDIN, 2009; RICHARDSON, 1999). O processo e seu significado são, portanto, o foco principal da abordagem (SILVA; MENEZES, 2005). A sua utilização envolve técnicas de coleta de informações e práticas interpretativas para que se possa chegar ao melhor entendimento possível do fenômeno estudado.

Com relação às fontes de informação, na classificação de Santos (2000), a pesquisa pode ser classificada como de campo e bibliográfica, uma vez que houve coleta de informações tanto no local natural onde os fatos e fenômenos acontecem, quanto a partir de material impresso ou publicado.

3.2. COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No tocante aos procedimentos técnicos, também denominados de procedimentos para a coleta de dados, pode-se classificar a pesquisa de diferentes formas (GIL, 2002). A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso tem se constituído como uma estratégia de pesquisa comum nas áreas de ciência política, administração e planejamento social, haja vista permitir um amplo e detalhado conhecimento de um caso, fato ou fenômeno.

Segundo Triviños (1987), nesta categoria de pesquisa, o objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente, e seu enfoque pode ser descritivo, explicativo e comparativo (método de caso comparativo ou de casos múltiplos) de fenômenos. De acordo com Godoy (1995, p. 26), "*no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados*

[61] "[...] a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos 'qualitativos' e 'quantitativos', ou entre ponto de vista 'estatístico' e 'não estatístico'. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade" (GOODE e HATT, 1973, p. 398 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 79).

em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação". São técnicas fundamentais da pesquisa: a observação, a entrevista e a análise de documentos (GODOY, 1995; BROWER; ABOLAFIA; CARR, 2000).

Dessa forma, levando-se em consideração a natureza do fenômeno a ser investigado, optou-se pelo método de estudo de caso do programa da Polícia Militar catarinense "Rede de Vizinhos", fruto das experiências anglo-saxãs do *Neighbourhood Watch*, por viabilizar um estudo intensivo, nos moldes do modelo de análise proposto adiante, com base nos paradigmas da filosofia da polícia comunitária e da coprodução de serviços públicos.

Além disso, o presente estudo utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental, com a utilização das técnicas da análise de conteúdo, considerando-se que tais técnicas são hoje amplamente aceitas e utilizadas na análise e interpretação de conteúdos (e da expressão desses conteúdos) a fim de evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre a realidade por trás da mensagem (BARDIN, 2009; GIL, 2002).

Na perspectiva de Godoy (1995) e Gil (2002), a pesquisa documental apresenta semelhança com a pesquisa bibliográfica, porém, sua principal diferença está na natureza das fontes. A pesquisa documental está fundamentada na utilização de materiais impressos e divulgados que não receberam ainda tratamento analítico, os quais foram acessados e coletados nas diversas oportunidades de interações com as instituições pesquisadas.

Ademais, para a realização da pesquisa, dados também foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aos gestores dos programas comunitários e observação participante da prática cotidiana americana e catarinense. A entrevista é uma técnica em que o entrevistador formula perguntas com o intuito de obtenção de dados que interessam à investigação (GIL, 2002). Segundo Lakatos e Marconi (1992), a entrevista é uma conversa efetuada face-a-face que proporciona ao entrevistador a informação necessária. Frequentemente, a entrevista é combinada com a observação (GODOY, 1995).

A escolha de entrevista semiestruturada se deu pelo fato de que, embora guiada por questões cerne a respeito da atividade policial na doutrina comunitária, com vistas a identificar os pontos que responderiam aos objetivos que se almejava alcançar, reservou-se pleno espaço para conversas com os entrevistados e evidenciação de aspectos não antes vislumbrados e permitindo ao entrevistado "participar na elaboração do conteúdo da pesquisa" (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Segundo Cervo e Bervian (2002), a observação, por sua vez, consiste em utilizar os sentidos físicos para adquirir conhecimento claro e preciso sobre um fenômeno. A observação

participante tem um papel fundamental no estudo de caso, uma vez conduz à percepção das aparências, eventos e comportamentos (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa, adotou-se a observação participante, a qual consistiu na atuação do mestrando-pesquisador não só como espectador atento, mas também como participante ativo na realidade norte-americana do *Neighbourhood Watch* e catarinense do "Rede de Vizinhos". Com base nos objetivos da pesquisa e em bloco de observação, procurou-se ver e registrar o máximo de ocorrência relevantes à pesquisa (GODOY, 1995).

Registra-se, assim, que durante o período de 8 (oito) meses (Ago/2018 – Mar/2019) vivenciando de perto a realidade norte-americana, o mestrando-pesquisador, além de cursar duas disciplinas[62] de mestrado como aluno-ouvinte na *University of North Florida* (UNF) e participar da rotina de treinos de defesa policial aplicada[63], dispendeu um total de 149 (cento e quarenta e nove) horas e 30 (trinta) minutos em atividades de pesquisa, sendo 122 (cento e vinte e duas) horas e 30 (trinta) minutos em observações participantes nas organizações policiais e 27 (vinte e sete) horas em entrevistas semiestruturadas.

Outrossim, ainda se utilizou o questionário como um instrumento de coleta de dados, composto numa sequência de questões escritas com múltiplas escolhas, com algumas oportunidades de respostas abertas, que foram dirigidas aos 3 (três) grupos componentes do fenômeno em estudo para ambas as organizações, quais sejam, os policiais gestores (coordenadores), os policiais integrantes dos programas comunitários (executores/operacionais) e o conjunto dos cidadãos (usuários), com o intento de angariar opiniões, representações, crenças e informações factuais, sobre eles próprios e o seu meio (QUIVY; CAMPENNHOUDT, 1992).

As técnicas/instrumentos de coleta e análise dos dados da pesquisa foram multifocais e assim relacionadas com os objetivos específicos:

Quadro 4: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta e análise de dados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	**INSTRUMENTOS DE COLETA**	**ANÁLISE DE DADOS**
(a) caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico de	- Pesquisa bibliográfica e documental	- Análise de conteúdo

[62] *Public administration in modern society*, ministrada pelo Prof. Dr. George Candler e *Police Effectiveness*, ministrada pelo Prof. Dr. John Dean.

[63] Participou, durante todo o período de pesquisa, na frequência de duas vezes por semana, de aulas práticas de defesa pessoal na atividade policial (*brazilian jiu-jitsu*) na Academia de Polícia do JSO, interação social essa que propiciou a criação e o fortalecimento de vínculos com os policiais americanos, bem como a troca de experiências, em um ambiente informal.

criação do programa catarinense (Rede de Vizinhos), a luz do paradigma estadunidense (*Neighbourhood Watch*);		
(b) descrever e avaliar as premissas dos programas Rede de Vizinhos da PMSC e o *Neighborhood Watch* do Jacksonville Sheriff´s Office (JSO) quanto à dimensão teórica, apontando as convergências e divergências teóricas e práticas constatadas entre os programas;	- Pesquisa bibliográfica e documental - Observação (tanto de procedimentos cotidianos da atividade policial como *in loco* sobre os programas comunitários).	- Análise de conteúdo
(c) conhecer e analisar as percepções dos gestores (coordenadores), agentes operacionais (executores) e usuários (cidadãos) dos programas em relação às dimensões social, institucional e organizacional, apontando as convergências e divergências;	- Entrevistas de profundidade e semiestruturadas (gestores-coordenadores) - Questionários (policiais gestores-coordenadores, policiais operacionais-executores e usuários-cidadãos). - Observação (tanto de procedimentos cotidianos da atividade policial como *in loco* sobre os programas comunitários).	- Análise de conteúdo e estatística
(d) analisar as lacunas, os desafios e perspectivas do programa Rede de Vizinhos da PMSC.	- Questionários (policiais gestores-coordenadores, policiais operacionais-executores e usuários-cidadãos). - Observação (tanto de procedimentos cotidianos da atividade policial como *in loco* sobre os programas comunitários).	- Análise de conteúdo, estatística e triangulação dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No que diz respeito à técnica para análise e interpretação, adotou-se, prioritariamente, a análise de conteúdo. Para Bardin (2009, p. 44) análise de conteúdo é "*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens*".

Na pesquisa em tela, as dimensões, componentes (temas), categorias e indicadores (conceitos-chaves) foram construídos em razão dos objetivos específicos e, especialmente, das premissas do marco conceitual do programa "Rede de Vizinhos" da PMSC, definidas no Procedimento Operacional Padrão (POP) nº 113/PMSC (SANTA CATARINA, 2012).

Nesse sentido, elaborou-se o seguinte modelo de análise, o qual norteou o desenvolvimento desta pesquisa:

Quadro 5: Modelo de análise: Dimensões, componentes, categorias e indicadores

DIMENSÕES	COMPONENTES (TEMAS)	CATEGORIAS	INDICADORES (CONCEITOS-CHAVES)
A. Teórica	Aderência paradigmática e ao *Neighbourhood Watch*	Aos fundamentos teóricos: I. participação popular; II. coprodução; III. filosofia de polícia comunitária;	1. autorização e legitimidade 2. foco de atuação 3. relação com a comunidade 4. táticas e tecnologia empregada 5. resultados esperados 6. concepção e foco de *accountability*
B. Social	Participação	Premissas do Programa "Rede de Vizinhos"	1. atuação em rede 2. vigilância entre vizinhos 3. fortalecimento de vínculos 4. protagonismo do cidadão
C. Institucional	Compromisso	Premissas do Programa "Rede de Vizinhos"	1. ferramenta de governança e prevenção 2. estratégia de policiamento 3. protagonismo do policial
D. Organizacional	Operação	Premissas do Programa "Rede de Vizinhos"	1. canal de comunicação (CRE - 190) 2. tecnologia empregada (grupo de app) 3. controle de acesso 4. controle de informação 5. identificação visual

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na dimensão teórica ("A"), analisou-se o grau de aderência do programa catarinense ao modelo paradigma anglo-saxão e aos fundamentos teóricos da participação popular, filosofia de polícia comunitária e coprodução do serviço público, em consonância com os objetivos específicos "a" e "b" deste estudo (– caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico de criação do programa catarinense (Rede de Vizinhos), à luz do paradigma estadunidense (*Neighbourhood Watch*); e – descrever e avaliar as premissas e práticas dos programas Rede de Vizinhos da PMSC e o *Neighborhood Watch* do Jacksonville Sheriff´s Office (JSO), apontando as convergências e divergências teóricas e práticas constatadas entre os programas).

Na dimensão social ("B"), avaliou-se o papel da participação e do engajamento dos cidadãos no programa ou em relação a este, atendendo ao objetivo específico "c" (– conhecer e analisar as percepções dos gestores, agentes operacionais e usuários dos referidos programas, apontando suas convergências e divergências). Da mesma forma, na dimensão institucional ("C"), aferiu-se o compromisso da instituição e de seus integrantes com ou em relação ao programa, ainda atendendo ao objetivo específico "c". Finalmente, na dimensão organizacional ("D"), direcionou-se o foco para as condições operacionais ou de operacionalização do programa, sob o ponto de vista da estrutura e dos instrumentos

operacionais disponíveis e disponibilizados para o programa, atendendo também ao objetivo específico “c”.

As coletas de dados realizadas por meio dos questionários foram precedidas de cartas de explicação contendo a apresentação do pesquisador, proposta da pesquisa, instruções para o preenchimento das respostas e cronograma de devolução, além de agradecimentos (Apêndices). O critério lógico do modelo de análise apresentado no Quadro 5 norteou a elaboração e seleção da série de perguntas, as quais foram ajustadas às peculiaridades de cada um dos 3 (três) grupos-alvo[64].

Para o primeiro grupo (policiais gestores), foram elaboradas 37 perguntas de múltiplas respostas, com abertura para comentários, sendo 5 de informações gerais básicas, 10 relacionadas à dimensão “B” (social - participação), 12 à dimensão “C” (institucional - compromisso) e 10 à dimensão “D” (organizacional - operação).

Ao segundo grupo (policiais operacionais), 34 questões, sendo 5 de informações gerais básicas, 12 da dimensão “B”, 10 da dimensão “C” e 7 da dimensão “D”. Quanto ao terceiro grupo (cidadãos participantes), 37 questões[65] foram realizadas, 6 de informações gerais básicas, 15 da dimensão “B”, 11 da dimensão “C” e 5 da dimensão “D”.

A difusão dos questionários, por sua vez, deu-se virtualmente, mediante a contratação do *software* de desenvolvimento de pesquisa e plataforma online da *SurveyMonkey*[66].

No caso norte-americano, os questionários no *Jacksonville Sheriff´s Office* (JSO) foram realizadas no período de 06/março/2019 a 19/março/2019, tendo um total de 245 respondentes: 15 do primeiro grupo, com uma taxa de conclusão[67] de 80% e tempo médio de resposta de 13 minutos; 45 do segundo grupo, com uma taxa de conclusão de 78% e tempo médio de resposta de 8 minutos; e 185 do terceiro grupo, com uma taxa de conclusão de 83% e tempo médio de resposta de 10 minutos.

Cumpre ressaltar que o quantitativo dos dois primeiros grupos representa a totalidade dos policiais envolvidos com o programa no JSO, conforme informações prestadas pelo *Departament of Professional Standards*. Por outro lado, o número de cidadãos participantes

---

[64] Conforme mencionado acima, os 3 (três) grupos foram assim compostos: *(I)* os policiais gestores (coordenadores), *(II)* os policiais integrantes dos programas comunitários (executores/operacionais) e *(III)* o conjunto dos cidadãos usuários.

[65] É de se ressaltar que o referido grupo, na realidade americana, contou com 36 (trinta e seis) questões, uma vez que foi retirado 1 (um) questionamento da dimensão “D”, o qual não se coadunava com a realidade observada pelo pesquisador *in loco*.

[66] Acesso à plataforma em: <https://www.surveymonkey.com/>.

[67] Taxa de conclusão é o número de pesquisas respondidas e enviadas, dividido pelo número de pesquisas iniciadas pelos respondentes. Esta taxa se difere da taxa de resposta, uma vez que esta se refere ao número de pessoas que concluíram a pesquisa, dividido pelo número de pessoas que compõem o grupo de amostra (BARBETTA, 2002).

não obteve o retorno esperado, uma vez que o tamanho da população[68] era de 2.220 cidadãos, razão pela qual a amostra coletada foi insatisfatória, com uma taxa de resposta de 8,3%. Registra-se que o programa americano é formado, eminentemente, por laços pessoais e interações diretas, sendo que não é do perfil do programa a utilização de canais de comunicação virtuais e/ou aplicativos de conversas via *smartphone*.

Não bastasse isso, o JSO não possuía uma sistematização e banco de dados atualizados do número de participantes ativos do NW, razão pela qual o pesquisador não teve acesso à lista de contatos e registro do número de cidadãos que foram convidados a responder a pesquisa durante o seu período "*in loco*", o que prejudicou, consequentemente, o conhecimento do número da população e o necessário tamanho da amostra em tempo hábil para demandas e esforços de reiteração, em virtude da proximidade do prazo limite para conclusão desta pesquisa. À vista disso, para fins estatísticos, este terceiro grupo, no caso americano, contou com um tamanho de amostra[69] de 185 respondentes, margem de erro[70] de 7% e grau de confiança[71] de 95%.

Na realidade catarinense, os questionários na PMSC foram distribuídos no período de 02/maio/2019 a 13/junho/2019, tendo um total de 1.200 respondentes: 18 do primeiro grupo, com uma taxa de conclusão de 67% e tempo médio de resposta de 16 minutos; 26 do segundo grupo, com uma taxa de conclusão de 81% e tempo médio de resposta de 11 minutos; e 1.156 do terceiro grupo, com uma taxa de conclusão de 60% e tempo médio de resposta de 10 minutos.

Para fins estatísticos, o primeiro grupo, com uma população de 19 policiais gestores, obteve um tamanho de amostra de 18 respondentes, margem de erro de 5% e grau de confiança de 95%. O segundo grupo, com uma população de 49 policiais executores, obteve uma amostra de 26 respondentes, margem de erro de 9% e grau de confiança de 80%. O terceiro grupo, com população de 17.984 cidadãos usuários, obteve uma amostra de 1.156

[68] Tamanho da população é o número total de pessoas do grupo a ser estudado (BARBETTA, 2002).
[69] O tamanho da amostra (ou "amostra") é o número de respostas completas recebidas em um questionário. Ela representa apenas parte do grupo (ou população-alvo) cujas opiniões ou comportamentos são relevantes (BARBETTA, 2002).
[70] Margem de erro é uma porcentagem que indica o nível de correspondência dos resultados do questionário com as opiniões da população total. A margem de erro, também chamada de "intervalo de confiança", indica em que medida se pode esperar (eficácia) que os resultados do questionário sejam um reflexo das opiniões reais da população total (BARBETTA, 2002).
[71] Nível ou grau de confiança é a probabilidade de uma amostra representar com precisão as posturas da população em questão. O padrão de pesquisas é de 95% (BARBETTA, 2002).

respondentes, margem de erro de 4% e grau de confiança de 99%. A vista disso, no caso catarinense, os dados coletados fornecem uma base fidedigna para a análise dos resultados.

Registra-se que a triangulação dos dados assumiu importante papel de suporte, uma vez que "*tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social*" (TRIVIÑOS, 1987, p. 38).

O uso de fontes múltiplas de evidências apresentou a grande vantagem de desenvolver "*linhas convergentes de investigação*" (YIN, 2005). A triangulação, assim, foi sustentada pela articulação dos elementos de diversas fontes, primárias e secundárias, englobando teoria, prática e paradigma internacional, observações participantes, respostas em entrevistas, depoimentos em conversas informais, análise das respostas realizadas nos questionários, a realidade observada cotidianamente e subjetividade do pesquisador com sua experiência profissional, os quais embasaram a elaboração do diagnóstico.

Por conseguinte, a utilização da triangulação das variadas fontes teve por objetivo conferir maior robustez, credibilidade e legitimidade quando do cumprimento do objetivo específico "d", que está relacionado às inferências e prescrições no contexto do programa.

4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A pesquisa de campo ocorreu na Região Metropolitana da Grande Florianópolis, abrangida pela 1ª. e 11ª. Regiões de Polícia Militar da PMSC (RPMs), e na Região (Condado) de Duval, sob responsabilidade do Jacksonville Sheriff´s Office (JSO). Essa delimitação decorreu das compatíveis características apresentadas nos aspectos demográficos, organizacionais e sociais. Nada obstante, respeitou-se também a necessidade de uma redução sociológica como método de assimilação crítica dos dados coletados, uma vez que as realidades culturais e econômicas são díspares (RAMOS, 1965).

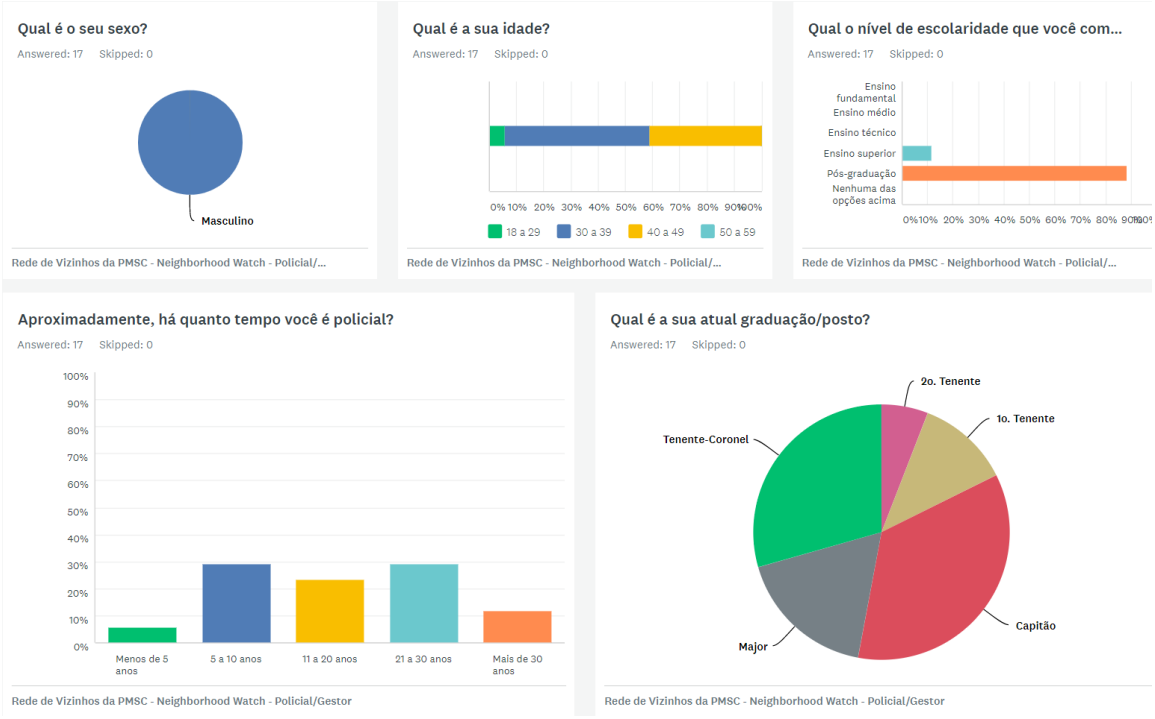
A Região Metropolitana da Grande Florianópolis, estabelecida pela Lei Complementar Estadual n. 495 de 2010, é composta pela conurbação de Florianópolis, sede e capital do Estado de Santa Catarina, com municípios vizinhos[72], formando uma única área urbana contínua, com uma população aproximada de 1.029.357 em 2018[73]. A 1ª. e 11ª. RPMs são formadas por 6 (seis) Batalhões (BPM)[74], com 2.735 policiais militares, uma taxa de 376 habitantes para cada policial militar. A taxa consolidada da região é de 294 habitantes por policial (investigativo/judiciário/civil[75] e preventivo/ostensivo/militar), no ano de 2018[76]. Atualmente, a região possui 17.984 cidadãos-usuários nos 472 grupos de Rede de Vizinhos (NW catarinense) implementados. Com relação aos dados criminais, a região apresentou uma

[72] Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara (SANTA CATARINA, 2010).
[73] Dados extraídos da estimativa de população residente realizada pelo IBGE em 2018. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2018/estimativa_TCU_2018_20181108.pdf>. Acesso em 26 nov. 2018.
[74] A 1ª. RPM é formada por 3 (três) Batalhões: 4º BPM, 21º BPM e 22º BPM, todos localizados na cidade de Florianópolis. A 11ª. RPM também é formada por 3 (três) Batalhões e 1 (uma) Guarnição Especial: 7º BPM, 24º BPM, 16º BPM e GESA, localizados, respectivamente, nas cidades de São José, Biguaçu, Palhoça e Santo Amaro da Imperatriz.
[75] Na Região Metropolitana da Grande Florianópolis, a Polícia Civil conta com 764 policiais civis em atuação. Em outras palavras, a região conta com 78,2% dos policiais em atividade ostensiva/preventiva e 21,8% em judiciária/investigativa.
[76] Dados fornecidos pela Secretaria de Segurança Pública de Santa Catarina (SSP/SC) em novembro de 2018.

taxa de 24,2 homicídios para cada 100 mil habitantes no ano de 2017[77] e uma taxa de 16,7[78], em 2018 (IBGE, 2018; SANTA CATARINA, 2010).

Com relação ao perfil dos grupos-alvo desta pesquisa, no caso catarinense, o primeiro grupo (policiais gestores) é composto tão somente por homens (100%), a maioria com mais de 30 anos de idade (6% tem 18 a 29 anos, 53% tem 30 a 39 anos e 41% tem 40 a 49 anos), e tempo de carreira bem distribuído (6% tem menos de 5 anos, 29% tem 5 a 10 anos, 24% tem de 11 a 20 anos, 29% tem 21 a 30 anos e 12% acima de 30 anos). Quanto ao nível de educação, 12% possuem graduação superior e 88% pós-graduação, sendo que a maioria ocupa os postos de Capitão, Major e Tenente-Coronel.

Figura 2: Gráficos estatísticos – Policiais Gestores do RV (PMSC)

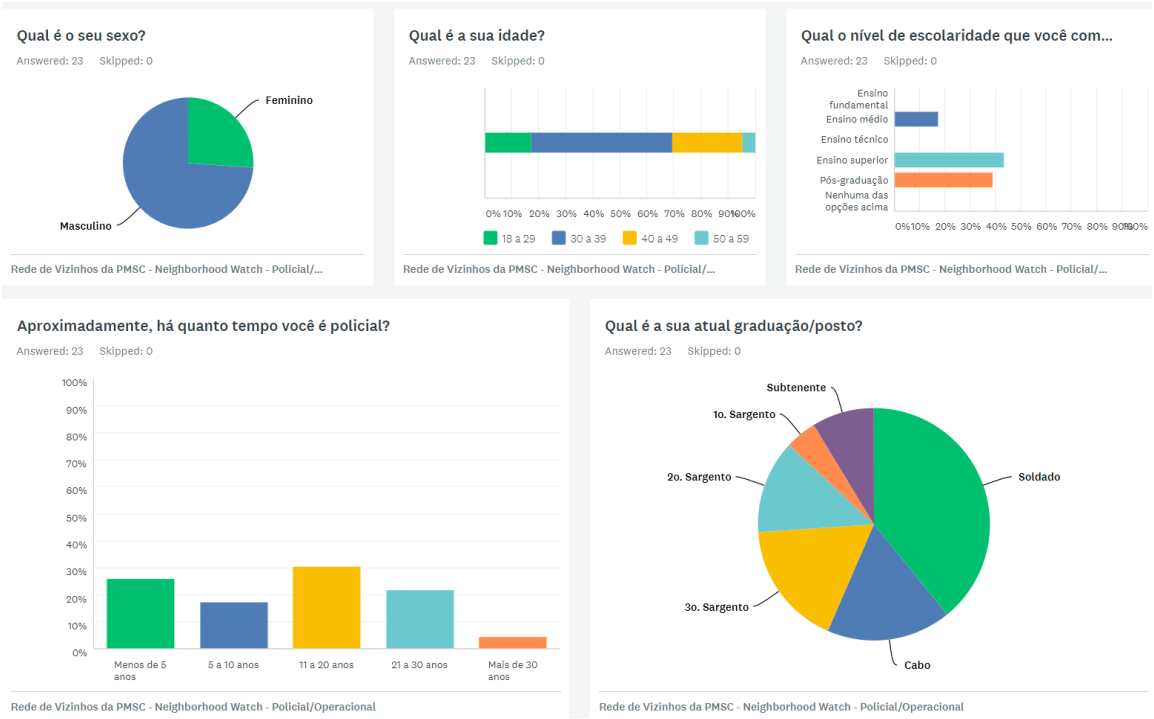


Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

O segundo grupo (policiais operacionais) é composto também por uma maioria de homens (74% homens e 26% mulheres), com 52% na faixa etária de 30 a 39 anos (17% tem 18 a 29, 26% tem de 40 a 49 anos, 4% tem 50 a 59 anos), e tempo de carreira bem distribuído (26% menos de 5 anos, 17% tem 5 a 10 anos, 30% tem 11 a 20 anos, 22% tem 21 a 30 anos e 4% acima de 30 anos). Quanto ao nível de educação, 18% possuem ensino médio, 43% graduação superior e 39% pós-graduação, sendo que 39% ocupa a graduação de Soldado.

[77] Número total de 249 homicídios em 2017.
[78] Número total de 172 homicídios em 2018, uma queda de 77 homicídios (- 30,92%).

Figura 3: Gráficos estatísticos – Policiais Operacionais do RV (PMSC)



Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

Quanto ao terceiro grupo (cidadãos participantes) catarinense, 51% são mulheres e 49% homens, sendo que há uma distribuição equitativa na faixa etária após 30 anos, majoritariamente casados (74%). Quanto ao nível de educação, 37% tem ensino médio e/ou técnico completo, 34% possuem graduação em ensino superior, 22% detêm titulação de mestrado ou doutorado e apenas 6% possuem somente ensino fundamental. A categorização por renda familiar anual apresentou uma concentração nas famílias de classe média. Destaque para o tempo de vínculo com as suas comunidades, que para 63% dos cidadãos é maior de 10 anos.

Figura 4: Gráficos estatísticos – Cidadãos participantes do RV (PMSC)

Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

O condado de Duval tem como sede a cidade de Jacksonville, no Estado da Flórida, a qual restou politicamente consolidada em 1968. Com uma população estimada de 950,181 no ano de 2018, Jacksonville é a cidade mais populosa do sudeste americano e a maior cidade em área nos Estados Unidos. O JSO conta com 3.688 integrantes, dentre eles 1.723 policiais juramentados e 1.965 civis. Para fins operacionais, o condado é dividido em 6 (seis) zonas[79], abrangendo um efetivo de 2.249 policiais[80], com uma taxa aproximada de 422 habitantes para cada policial. A taxa média consolidada da região é 352 habitantes por policial (preventivo e investigativo)[81], no ano de 2018. Iniciado em 1972, após a sua concepção na Convenção Nacional de Chefes de Polícia, o JSO conta com, aproximadamente, 2.200 cidadãos-usuários nas próximas de 600 células de NW implementadas. Com relação aos dados criminais, a região apresentou uma taxa de 15,58[82] homicídios para cada 100 mil habitantes no ano de 2017[83] e uma taxa de 13,26[84], no ano de 2018 (JSO, 2019).

[79] As Regiões, chamadas de zonas, são compostas pelos seguintes bairros, cada qual com uma subestação policial do JSO: (1) Downtown, Springfield e Eastside; (2) Arlington, Intracoastal West; (3) Southside, Mandarin e San Marco; (4) Riverside, Avondale, Ortega e Westside; (5) Northwest, New Town, Baldwin e Whitehouse; e (6) Northside, Sant Mateo, Oceanway e Dunn Avenue.

[80] Os dados foram fornecidos pela gerente da seção de melhoria continuada da divisão de recursos humanos do JSO, os quais englobam os policiais dos seguintes Departamentos: "Patrol & Enforcement", "Police Services" e "Personnel & Professional Standards". Não foram contabilizados os integrantes dos Departamentos de "Investigations & Homeland Security", este com 452 integrantes (378 policiais juramentados e 74 civis), e "Corrections", este com 987 integrantes civis, uma vez que estariam, na realidade catarinense, abrangidas na competência institucional da Polícia Civil (PC), Instituto Geral de Perícias (IGP), Departamento de Administração Prisional (DEAP) e Departamento de Administração Socioeducativo (DEASE).

[81] Foram excluídos da conta somente os integrantes do Departamento de "*Corrections*", resultando num total de 2.701 policiais.

[82] Considerando os dados estatísticos fornecidos pela JSO, foram contabilizados 116 homicídios, 21 homicídios com excludentes de culpabilidade e 9 ainda pendentes de classificação, totalizando, no ano de 2017, 146 mortes

Com relação ao perfil dos grupos-alvo desta pesquisa, no caso norte-americano, o primeiro grupo (policiais gestores) é composto, em sua maioria, por homens (93% homens e 7% mulheres), com mais de 40 anos de idade (67% tem 40 a 49 anos e 33% tem 50 a 59 anos), sendo que 40% tem 11 a 20 anos de carreira e outros 40% tem 21 a 30 anos (13% acima de 30 anos e 7% entre 5 a 10 anos) de serviços prestados. Quanto ao nível de educação, 87% possuem graduação superior e 13% de têm titulação de mestrado ou doutorado.

Figura 5: Gráficos estatísticos – Policiais Gestores do NW (JSO)

Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

O segundo grupo (policiais operacionais) é composto também por uma maioria de homens (76% homens e 24% mulheres), em faixas etárias bem distribuídas (13% tem 18 a 29, 27% tem de 30 a 39, 31% tem de 40 a 49 anos, 27% tem 50 a 59 anos e 2% acima de 60),

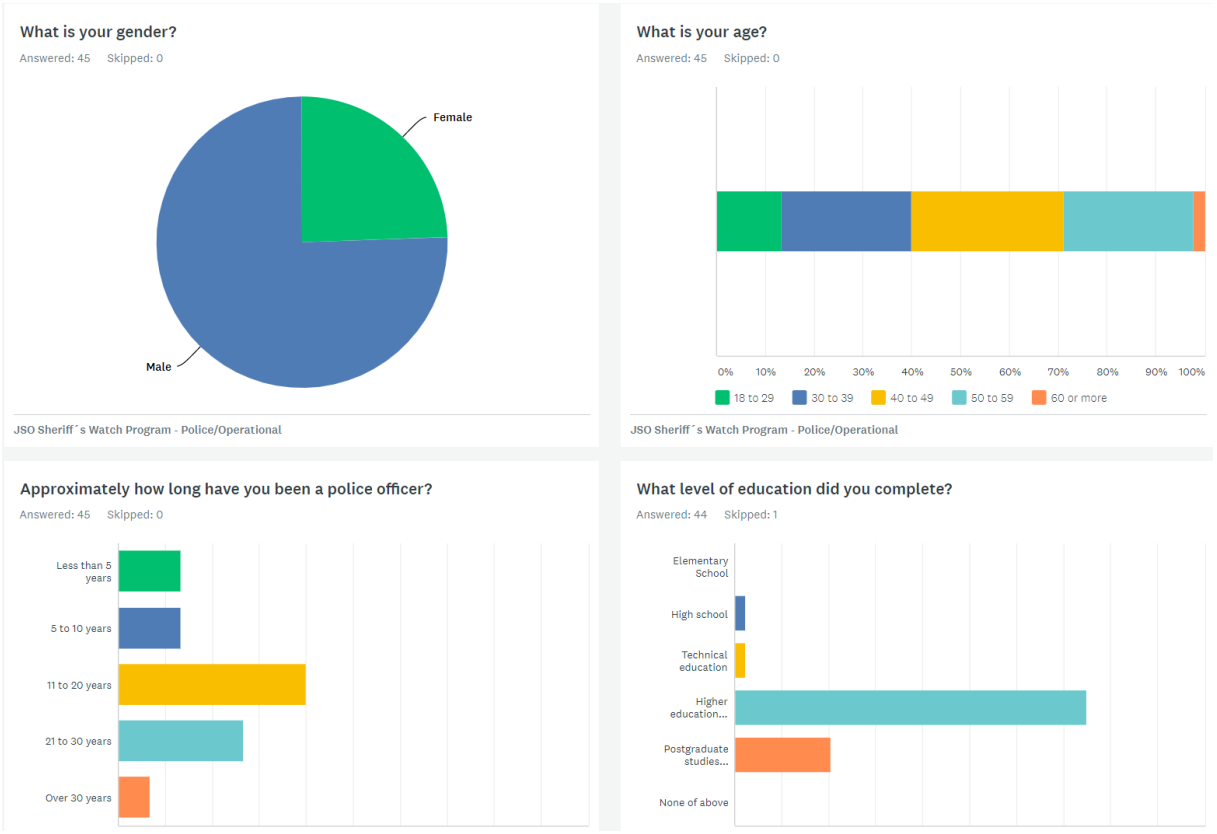
violentas. Disponível em: <http://www.coj.net/departments/sheriffs-office/crime-statistics>. Acesso em 11 dez 2018.

[83] Dados oficiais extraídos do *Federal Bureau of Investigations* – UCR no endereço eletrônico: <https://ucr.fbi.gov/>. Acesso em 10 dez 2018.

[84] Considerando o total de 126 homicídios. Disponível em: <http://www.coj.net/departments/sheriffs-office/crime-statistics>. Acesso em 24 mai 2019.

sendo que 40% tem 11 a 20 anos de carreira e 27% tem 21 a 30 anos (13% menos de 5 anos, 13% tem 5 a 10 anos e 7% acima de 30 anos) de serviços prestados. Quanto ao nível de educação, 5% tem somente ensino médio e/ou técnico completo, enquanto 75% possuem graduação em ensino superior e 20% detêm titulação de mestrado ou doutorado.

Figura 6: Gráficos estatísticos – Policiais Executores do NW (JSO)



Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

Quanto ao terceiro grupo (cidadãos participantes), 52% são mulheres e 48% homens, sendo que 74% possuem acima de 60 anos, majoritariamente casados (63%) e de etnia branca (81%). Quanto ao nível de educação, 30% têm ensino médio e/ou técnico completo, enquanto 49% possuem graduação em ensino superior e 21% detêm titulação de mestrado ou doutorado. A categorização por renda familiar anual apresentou uma distribuição homogênea, contudo houve um alto número (24%) de respondentes que preferiram não informar tal dado. Destaque para o tempo de vínculo com as suas comunidades, que para 77% dos cidadãos é maior de 10 anos.

Figura 7: Gráficos estatísticos – Cidadãos participantes do NW (JSO)

Fonte: Elaborado pelo autor por meio das ferramentas do *SurveyMonkey* (2019).

No Quadro 6, a seguir, são apresentadas as características dos contextos e instituições pesquisadas.

Quadro 6: Síntese comparativa das características dos contextos estudados no ano de 2018

	PMSC	**JSO**
Área	7.470,7 km2	2,380 km2
População	1.029.357	950.181
Número total de policiais	2.735	2.249
Taxa de homicídios por 100 mil hab.	16,70	13,26
Taxa habitantes por policial operacional	376	422
Taxa consolidada habitantes por policiais	294	352
Número de grupos/células implantadas de RV e NW	472	600
Cidadãos participantes	17.984	2.200

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Caracterizados os contextos estudados, passa-se à realização do diagnóstico e análise da situação-problema com base nos conceitos, teorias e evidências empíricas levantadas.

4.2. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE DADOS

Este tópico é dedicado à apresentação dos dados consolidados da pesquisa e subsequente análise, seguindo-se a lógica das quatro dimensões estabelecidas no modelo de análise e seus componentes, categorias e indicadores.

4.2.1 Os grupos-alvos

A participação, conforme explanado na parte teórica deste trabalho, é um valor humano e representa uma prática social indissociável na vida em comunidade. Tanto o NW quanto o RV estão baseados em arranjos participativos, todavia esta demanda por participação é atendida de forma diferente nas duas realidades. No caso americano, o programa é composto, eminentemente, por cidadãos aposentados e pessoas idosas, diferentemente do percebido na realidade catarinense, na qual há equitativa distribuição de faixas etárias acima da linha de 30 (trinta) anos.

É possível que tal diferença possa ser reflexo, principalmente, do método de interação e engajamento preconizado por cada programa. Enquanto o americano tem seu foco exclusivo em reuniões presenciais e não faz uso das redes sociais como instrumento de contato direto, o catarinense baseia-se na construção de redes virtuais e contatos online, além do físico, com ênfase no uso de ferramentas tecnológicas que potencializaram a sua difusão. Cumpre observar, contudo, que não se está entrando no mérito da intensidade ou efetiva contribuição dos participantes neste momento.

Avaliando-se o nível de escolaridade de ambos, verificou-se que os participantes americanos apresentaram graus maiores, ao se comparar com a proporção de catarinenses com ensino médio e técnico engajados no programa, o que desponta, por outro lado, que embora com menor formação escolar, os cidadãos catarinenses manifestam interesse participativo.

No tocante às semelhanças, destaca-se que a grande maioria dos cidadãos usuários, em ambos os programas, são casados, não há predomínio de gênero e a maioria dos participantes possuem vínculos com a comunidade em que residem há mais de 10 anos, o que revela uma identidade com a comunidade.

Passando-se ao grupo dos policiais gestores, constata-se que em ambas as organizações há um predomínio de homens em cargos de gestão, reflexo da prevalência de homens nas atividades relacionadas à aplicação da lei, historicamente entendidas como

ocupações essencialmente masculinas. Esta visão, ainda arraigada nas instituições policiais[85], baseia-se na ideia de que as funções de vigilância, proteção e repressão demandam características físicas viris e de desprendimento, combate e força, em detrimento de habilidades e características relacionadas à capacidade de discernimento, mediação de conflitos, avaliação de cenários e riscos, interação com a população, tomada de decisões e exercício de liderança (KAKAR, 2002; RIBEIRO, 2018).

Os gestores catarinenses são relativamente mais jovens quando comparados aos gestores americanos, tanto no aspecto de idade quanto de tempo de carreira. Todavia, a proporção é inversamente proporcional no quesito educação formal, na qual os gestores catarinenses apresentam níveis surpreendentemente superiores (pós-graduação) aos gestores americanos.

No que se refere aos policiais operacionais, permanece o predomínio de homens. Constata-se, entretanto, que as mulheres compõem 1/4 (um quarto) do efetivo destacado para a realização dos programas preventivos em ambas realidades. Os policiais operacionais catarinenses são também relativamente mais jovens quando comparados aos americanos, tanto no aspecto de idade quanto de tempo de carreira. Em contrapartida, diferentemente do verificado no grupo de policiais gestores, os policiais operacionais americanos apresentam níveis ligeiramente superiores de educação formal, haja vista o número não irrisório de policiais operacionais catarinenses com apenas ensino médio[86].

O Quadro 7, a seguir, apresenta uma síntese dos perfis dos grupos-alvos pesquisados, ressaltando as convergências e divergências entre os dois programas.

Quadro 7: Perfis dos grupos-alvos

CARACTERÍSTICA	CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE RV (PMSC) E NW (JSO)		
	GESTORES	EXECUTORES	CIDADÃOS
Gênero	• Predominância de homens, sendo que no RV esse número chega a 100%.	• Maioria de homens, ambos com ¼ de mulheres.	• Não há predomínio de gênero, com equilíbrio entre homens e mulheres

[85] Exemplos visíveis deste pensamento permeiam os argumentos de designação de policiais femininas no serviço administrativo em detrimento do operacional, bem como a existência de cotas máximas para concursos públicos e incorporação de mulheres nas organizações policiais.

[86] Desde a edição da Lei Complementar Estadual nº 587, de 14 de janeiro de 2013, para a inclusão nos quadros de efetivo ativo e matrícula no Curso de Formação de Soldados da Polícia Militar de Santa Catarina, além de outros requisitos estabelecidos, é exigido curso superior de graduação em qualquer área de conhecimento reconhecido pelo MEC (art. 3º, IV).

Faixa etária	• RV são relativamente mais jovens, sendo que o JSO tem a maioria com mais de 40 anos, inclusive na faixa de 50 a 59 anos.	• RV são relativamente mais jovens, sendo que o JSO tem efetivo na faixa de 50 a 59 anos, inclusive acima de 60 anos.	• No RV, há uma distribuição equitativa acima da linha de 30 anos, enquanto o NW ¾ dos participantes possuem acima de 60 anos (idosos e aposentados).
Estado civil	N/A	N/A	• Maioria casados
Escolaridade	• Ensino superior e pós-graduação, sendo que os gestores da RV, em sua maioria, possuem pós-graduação.	• A PMSC possui mais integrantes somente com o ensino médio e/ou técnico, apesar do maior número com pós-graduação.	• RV possui mais usuários com ensino médio e/ou técnico e, inclusive, parcela apenas com ensino fundamental.
Renda	N/A	N/A	• Maior concentração da classe média no RV, enquanto no NW houve distribuição homogênea, apesar do alto número de não respondentes deste.
Tempo de serviço (policiais) / tempo de residência (cidadãos)	• Os gestores da RV possuem relativamente menos tempo de carreira, apesar de ambos terem os maiores percentuais entre 11 a 20 anos e 21 a 30 anos.	• Os executores da RV possuem relativamente menos tempo de carreira, apesar de ambos terem os maiores percentuais entre 11 a 20 anos e 21 a 30 anos.	• Identidade e vínculo com a comunidade, visto que em ambos a maioria é residente há mais de 10 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.2 Dimensão Teórica

A dimensão teórica, proposta no modelo de análise adotado, está relacionada à aderência do programa RV ao modelo paradigma norte-americano, o que abrange os dois primeiros objetivos específicos desta pesquisa, quais sejam, “a” caracterizar os fundamentos, princípios e alicerce teórico de criação do programa catarinense (Rede de Vizinhos), à luz do paradigma estadunidense; e “b” descrever e avaliar as premissas dos programas Rede de Vizinhos da PMSC e o *Neighborhood Watch* do Jacksonville Sheriff´s Office (JSO) quanto à dimensão teórica, apontando as convergências e divergências teóricas e práticas constatadas entre os programas.

Analisando-se os fundamentos teóricos, observou-se que ambos os programas estão intrinsecamente atrelados à noção de participação cidadã ativa, parte indissociável da filosofia de polícia comunitária, além de refletirem uma prestação de serviço público normalmente referenciada pela bibliografia como modelo de coprodução plena, ou também denominada total, entre os policiais (profissionais) e usuários no planejamento, design e implementação de políticas de segurança pública.

Constatou-se, ainda, que o RV da PMSC possui aderência paradigmática ao NW americano, o qual lhe serviu de clara fonte de inspiração teórica e prática.

No Quadro 8, a seguir, são apresentadas as questões norteadoras e balizadoras da análise efetuada.

Quadro 8: Questões norteadoras de análise da Dimensão Teórica

I.	Quais os fundamentos que embasam a atuação policial? (a) políticos e lei; (b) lei e profissionalismo; (c) lei, profissionalismo e comunidade
II.	A atuação policial está direcionada no sentido de produzir: (a) um serviço social amplo; (b) controle do crime; (c) um serviço policial amplo e personalizado
III.	Qual o tipo de relacionamento com a comunidade o programa promove? (a) íntimo; (b) distante e remoto
IV.	O programa prioriza quais táticas de policiamento e uso de tecnologias? (a) patrulhamento a pé; (b) patrulhamento motorizado e acionamento por telefone; (c) envolvimento da comunidade para solução dos problemas
V.	Quais os resultados intimamente esperados com a execução do programa? (a) satisfação do governo e dos políticos locais; (b) respostas rápidas para controlar os crimes; (c) qualidade de vida e satisfação da comunidade
VI.	Qual a concepção de *accountability* mais enfatizada no programa? (a) hierárquica: foco em processos; (b) regras de mercado: foco de resultados; (c) multifacetada: foco democrático.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No tocante à autorização e legitimidade *(I)*, verificou-se que a atuação policial nesse método de policiamento preventivo está vinculada ao cumprimento da lei[87], ao profissionalismo e ao atendimento dos anseios da comunidade. Estes fundamentos se diferem de tempos pretéritos onde o peso das influências políticas[88] e a manutenção das estruturas do aparato estatal[89] influenciavam as regras de conduta da atuação policial.

Com relação ao foco da atuação *(II)*, introduz-se um serviço policial amplo e, ao mesmo tempo, personalizado. A atuação policial direciona os seus esforços no sentido de produzir serviços preventivos, com atuação proativa sobre as causas das ações criminosas e de desordens públicas e condizentes com as demandas e peculiaridades locais das comunidades, afastando-se, assim, da atuação restrita unicamente ao controle do crime, no viés repressivo e de restauração da ordem pública.

Essa mudança no foco de atuação promoveu um novo parâmetro de relacionamento com a comunidade *(III)*, acostumado com interações esporádicas em situações de quebra da ordem ou chamadas de emergência. O distanciamento e o contato remoto deram lugar a uma

[87] Lei em um sentido genérico, o que corresponde aos direitos e garantidas constitucionalmente estabelecidos em um Estado Democrático de Direito.
[88] Resquícios do patrimonialismo, em que o serviço estatal estava ao dispor de certos interesses pessoais que eram privilegiados em detrimento de uma coletividade, caracterizando casos evidentes de clientelismo.
[89] Polícia "do Estado para o Estado" (interesse público secundário) e não polícia "do Estado para o cidadão" (interesse público primário).

aproximação em circunstâncias positivas e de contato mais íntimo, favorecendo a criação de vínculos de confiança.

Ao invés de priorizar uma única tática de policiamento ou o uso de tecnologias *(IV)*, o programa congrega todas as modalidades de policiamento disponíveis pela PMSC, com o incentivo e uso de novas tecnologias para contato e interação com a sociedade[90]. Além disso, prega pelo envolvimento do cidadão e sua responsabilidade como integrante da comunidade em colaborar com a solução dos problemas de segurança pública, o que é feito mediante o incentivo ao resgate do sentimento de vizinhança, o pertencimento à comunidade e o fortalecimento das relações interpessoais.

As premissas do RV revelam a pretensão de se alcançar resultados múltiplos com a execução do programa *(V)*, o que condiz com a intenção de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e satisfação da comunidade, em contraposição à satisfação do governo e/ou o estrito foco no controle da criminalidade. Aqueles podem ser sintetizados em 3 (três) eixos: *(1)* fomentar parcerias e fortalecer as relações interpessoais e a cidadania ativa, *(2)* melhorar a relação e confiança entre a polícia e a comunidade e *(3)* aumentar a vigilância natural, em prol da prevenção criminal.

Com relação à *accountability (VI)*, o programa revela seu atributo multifacetado e foco democrático, afinal o modelo de proximidade proposto realça o policiamento por consentimento e a prestação de contas nos vieses hierárquico (canais de comando e controle organizacional), horizontal (fiscalização e reflexo entre os pares) e vertical (comunidade).

4.2.3 Dimensão Social

A dimensão social relaciona-se à forma de participação e ao nível de engajamento dos cidadãos aos programas RV e NW, o que decorre do cumprimento do objetivo específico “c”.

Para tanto, avaliou-se sob a perspectiva dos 3 (três) grupos-alvos da pesquisa, mediante os 4 (quatro) indicadores pré-estabelecidos: *(I)* atuação em rede, *(II)* vigilância entre vizinhos, *(III)* fortalecimento de vínculos e o *(IV)* protagonismo do cidadão.

No Quadro 9, a seguir, são apresentados os temas norteadores e balizadores da análise efetuada.

[90] Setor de inovações (“INOVA”) do Estado-Maior Geral da PMSC prevê, ainda para o ano de 2019, o lançamento de um novo canal de comunicação, acesso e acionamento dos serviços mediante o uso de aplicativo de *smartphone*, projeto este denominado de “PMSC Cidadão”, fortalecendo ainda mais o já implementado “PMSC Mobile”, plataforma digital de atendimento de ocorrências.

Quadro 9: Temas norteadores da análise da Dimensão Social

INDICADORES	TEMAS
1.atuação em rede	- Reflexos dos programas na colaboração, união e/ou coesão das comunidades. - Representatividade da camada mais marginalizada das comunidades nas demandas por segurança pública. - Percepção de colaboração dos vizinhos com a polícia ("olhos" e "vozes").
2.vigilância entre vizinhos	- Dinâmica do número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades/bairros. - Sensação de controle e vigilância na comunidade. - Interação social e novos contatos pessoais com moradores e vizinhos.
3.fortalecimento de vínculos	- Reflexos no grau de confiança e satisfação dos cidadãos com relação aos serviços prestados pela instituição policial. - Reflexo do programa na relação e receptividade do policiamento ostensivo nas comunidades. - Receptividade e prestatividade dos profissionais integrantes no recebimento de chamadas, informações, denúncias, sugestões e críticas por meio dos programas. - A organização policial e a capacidade de gerar novos contatos sociais e parcerias com as comunidades. - Os cidadãos participantes e a demonstração de capacidade para interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura. - Reflexos no grau de confiança entre vizinhos e entre cidadãos e as instituições policiais após a implementação dos programas. - Probabilidade de recomendação dos programas a familiares e amigos.
4.protagonismo do cidadão	- A relação entre conhecimento técnico ("know-how") dos cidadãos e o compartilhamento e divulgação de informações para a prestação de serviço policial. - A motivação dos cidadãos para ingresso e participação nos programas. - A percepção de capacidade dos cidadãos participantes para interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura. - A forma de engajamento dos cidadãos nas iniciativas de segurança das comunidades. - A emergência de cidadãos que se destacam como líderes/porta-vozes dos anseios das comunidades.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.3.1 Grupo 1 – Policiais Gestores

- **Rede de Vizinhos**

Sob a perspectiva do grupo de policiais gestores da PMSC, a atuação em rede *(I)* e a vigilância entre vizinhos *(II)* são duas características fundamentais do programa RV. Na opinião de 87% dos gestores, sua implantação foi responsável pelo aumento da colaboração, união e coesão nas comunidades, sendo que 81% percebeu um aumento no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades.

Com relação aos serviços prestados pela PMSC, 87% dos gestores reportam efeitos positivos no grau de confiança e satisfação após a sua implantação. Além disso, 87% acreditam que o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* ao gerar novos contatos sociais e parcerias entre a organização policial com as comunidades. Nada obstante, 69% acredita que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade estão sub-representados nas demandas locais por segurança pública.

Muito embora os gestores tenham opiniões divididas acerca da capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura (44% responderam pouca; 19%, moderadamente; 25%, consideravelmente; e 12%, muito), o protagonismo e participação dos cidadãos *(IV)* para a tomada de decisões estratégicas são vistos por 25% como necessário e por 56% como desejável, contra 19% dos gestores que consideram desnecessário. Além disso, na opinião de 62% dos gestores (6% sempre; 19% muitas vezes; 6% poucas vezes; e 6% nunca), a falta de conhecimento técnico (*know-how*) da atividade policial por parte dos cidadãos impede, em certas ocasiões (às vezes), o compartilhamento e divulgação de informações e prejudica a boa prestação de serviço da PMSC.

Com relação aos motivos pelos quais os cidadãos decidem por assumir o compromisso de se envolverem com o programa, a opinião dos gestores corrobora com a declaração dos próprios cidadãos de ser a segurança pessoal e/ou de suas famílias o fator preponderante. Nesse norte, 94% concorda (56% parcialmente e 38% totalmente) com a afirmativa de que os cidadãos participam do programa RV primeiramente motivados por seus interesses particulares.

Quanto à emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, este fenômeno não foi percebido de forma tão contundente como mencionado pelos cidadãos participantes da RV, tendo sido reconhecido por apenas 37% dos gestores.

- ***Neighborhood Watch***

Sob a perspectiva do grupo de policiais gestores do JSO, a atuação em rede *(I)* e a vigilância entre vizinhos *(II)* também compõem o escopo do programa. Na opinião de 77% dos gestores, sua implantação foi responsável pelo aumento da colaboração, união e coesão nas comunidades, muito embora somente 54% tenha percebido um aumento no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades.

Com relação aos serviços prestados pelo JSO, 85% dos gestores reportam efeitos positivos no grau de confiança e satisfação após a sua implantação. Além disso, 85% acreditam que o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* ao gerar novos contatos sociais e parcerias entre a organização policial e as comunidades. Ainda, 57% acredita que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade estão representados nas demandas locais por segurança pública.

Não obstante os gestores tenham opiniões divididas (21% responderam pouca; 36%, moderadamente; 21%, consideravelmente; e 21%, muito) acerca da capacidade dos cidadãos

em interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura, o protagonismo e participação dos cidadãos *(IV)* para a tomada de decisões estratégicas são vistos por 14% como necessário e por 72% como desejável, contra 14% dos gestores que consideram desnecessário. Ademais, na opinião de 43% dos gestores (0% sempre; 29% muitas vezes; 28% poucas vezes; e 0% nunca), a falta de conhecimento técnico (*know-how*) da atividade policial por parte dos cidadãos impede, em certas ocasiões (às vezes), o compartilhamento e divulgação de informações e prejudica a boa prestação de serviço do JSO.

Com relação aos motivos pelos quais os cidadãos americanos decidem por assumir o compromisso de se envolverem com o programa, a opinião dos gestores corrobora com a declaração dos próprios cidadãos de ser a segurança pessoal e/ou de suas famílias o fator preponderante. Nesse norte, 86% concorda (43% parcialmente e 43% totalmente) com a afirmativa de que os cidadãos participam do programa NW primeiramente motivados por seus interesses particulares.

Constatou-se, ainda, a emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, sendo este fenômeno percebido por 86% dos gestores do NW, o que revela a possibilidade de uso desse espaço como uma forma de alavanca política por parte de certos cidadãos. Aliás, essa situação foi presenciada por este pesquisador, quando do acompanhamento de reuniões comunitárias, em mais de uma oportunidade. Nestas ocasiões, havia o uso da palavra, com questionamentos e manifestações, por parte de candidatos a cargos eletivos municipais do vindouro pleito eleitoral, os quais, claramente, tinham a intenção de se auto promoverem, além de utilizarem o encerramento dos encontros para a distribuição de “santinhos”.

4.2.3.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais

- **Rede de Vizinhos**

Sob a perspectiva do grupo de policiais operacionais da PMSC, a atuação em rede *(I)* e a vigilância entre vizinhos *(II)* são duas características fundamentais do programa RV. Na opinião unânime dos agentes operacionais, sua implantação foi responsável pelo aumento da colaboração, união e coesão nas comunidades, sendo que 76% percebeu um aumento no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades.

Com relação aos serviços prestados pela PMSC, 95% dos policiais executores reportam efeitos positivos no grau de receptividade do policiamento ostensivo e relações com a comunidade após a sua implantação. Além disso, 95% acreditam que o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* com a PMSC ao gerar novos contatos sociais e proximidade dos policiais com os moradores das comunidades. Contrariando a visão dos gestores, somente 24% creem que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade são relegados nas demandas locais por segurança pública.

Além disso, na opinião de 62% dos policiais, há um forte senso de comunidade, união e coesão dos bairros nas localidades em que houve a implementação do RV. A maioria (90%) dos policiais executores se consideram prestativos ao receber informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via RV e rápidos (33% extremamente, 38% muito e 29% moderadamente) no fornecimento de respostas a chamados e mensagens via RV.

Diferentemente do ceticismo compartilhado pelos gestores, 76% dos executores apostam na capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura. Nesse sentido, o protagonismo e participação dos cidadãos *(IV)* para a execução da atividade policial são vistos por 81% como necessário e por 19% como desejável, não havendo ocasião em que não seria essencial. Contudo, na opinião de 57% dos executores (0% sempre; 19% muitas vezes; 24% poucas vezes; e 0% nunca), a falta de conhecimento técnico (*know-how*) da atividade policial por parte dos cidadãos impede, em certas ocasiões (às vezes), o compartilhamento e divulgação de informações e prejudica a boa prestação de serviço da PMSC.

Quanto à emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, este fenômeno foi percebido por 57% dos policiais operadores da RV, tendo sido reconhecido com mais intensidade quando comparados aos gestores.

- ***Neighborhood Watch***

Com relação ao grupo de policiais operacionais do JSO, a atuação em rede *(I)* e a vigilância entre vizinhos *(II)* são duas características fundamentais do programa NW. Apesar disso, diferentemente da unanimidade dos policiais executores catarinenses, somente 50% dos operadores americanos atrelaram um aumento da colaboração, união e coesão nas comunidades ao programa NW, sendo que 58% não percebeu qualquer modificação no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades.

Com relação aos serviços prestados pela JSO, a percepção dos policiais executores que reportaram efeitos positivos no grau de receptividade do policiamento ostensivo e relações

com a comunidade após a implantação do NW também foi mais acanhada (62%). Além disso, a percepção de que o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* também não foi unânime, visto que 41% dos policiais operadores declararam não terem gerado novos contatos sociais e proximidade com os moradores das comunidades. Compartilhando da visão dos gestores de que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade são levados em consideração, somente 13% creem o contrário e que eles são relegados nas demandas locais por segurança pública.

Com efeito, somente 31% dos policiais operacionais percebe um forte senso de comunidade, união e coesão nas localidades em que houve a implementação do NW, muito embora 74% deles consideram positivo o recebimento de informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via NW e rápidos (36% muito e 56% moderadamente) no fornecimento de respostas a chamados oriundos do NW.

Diferentemente da opinião dividida dos gestores, 77% dos executores apostam na capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura. Nesse sentido, o protagonismo e participação dos cidadãos *(IV)* para a execução da atividade policial são vistos por 26% como necessário e por 59% como desejável, sendo que 15% acredita ser desnecessário (não seria essencial). Esse dado também reflete na opinião de 54% dos executores (8% sempre; 23% muitas vezes; 13% poucas vezes; e 3% nunca) de que a falta de conhecimento técnico (*know-how*) da atividade policial por parte dos cidadãos impede, em certas ocasiões (às vezes), o compartilhamento e divulgação de informações e prejudica a boa prestação de serviço do JSO.

Quanto à emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, este fenômeno também foi percebido por 69% dos policiais operadores do NW.

4.2.3.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários

- **Rede de Vizinhos**

Sob a perspectiva do grupo de cidadãos catarinenses participantes, a atuação em rede *(I)* é uma característica compartilhada pela própria percepção da maioria (93%) dos integrantes do programa que se dizem colaboradores da PMSC sendo os seus “olhos” e “vozes”. Após a implantação do programa, 65% ampliaram os seus círculos sociais com

vizinhos no bairro e 85% experimentaram uma maior sensação de controle e vigilância *(II)* na comunidade.

Muito embora o senso de comunidade (união e coesão) dos bairros tenha apresentado um dado negativo de 67% mediano e baixo, o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* nas comunidades ao apresentar uma melhoria de 82% na relação de confiança entre os vizinhos após a implementação do RV. Com relação à PMSC, o efeito positivo no grau de confiança na instituição também apresentou um expressivo aumento de 87%. Essa melhoria está atrelada, também, à percepção positiva de 92% dos participantes de quão prestativa é a PMSC ao receber informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via RV e quão rápida foi a prestação de serviços às pessoas que moram na comunidade, uma vez que 87% atestaram uma melhoria no tempo resposta às chamadas de emergência.

Não se nega a possibilidade de um efeito deletério destes dados positivos, conforme ressalva de autores na parte de fundamentação teórica a respeito da teoria da coprodução, haja vista a possibilidade da promoção de disparidades e iniquidades com a diferenciação na qualidade da prestação de serviço de segurança pública quando comparado aos prestados às comunidades não participantes, menos engajadas e com características socioeconômicas desfavorecidas. Tal probabilidade é compartilhada por 31% dos cidadãos que acreditam que a parte mais marginalizada de sua comunidade não tem a devida representatividade nas demandas locais por segurança pública, uma vez que estão alheias ou não demonstram interesse nesse contato íntimo. Todavia, para os outros 69% dos cidadãos integrantes do RV, os interesses dos mais marginalizados são sopesados e levados em consideração.

A receptividade nos canais de comunicação com a PMSC também reforça o protagonismo do cidadão *(IV)*, uma vez que 79% sentiram que suas contribuições eram bem-vindas e suas opiniões eram ouvidas e processadas pela instituição. Dentre os motivos pelos quais os cidadãos decidiram por assumir o compromisso de se envolverem com o programa, a segurança pessoal e/ou de suas famílias preponderaram como o principal peso nessa escolha, seguido da segurança patrimonial e, por último, a contribuição para a segurança dos vizinhos e comunidade. Esse dado é revelador e demonstra que a promoção desta coprodução está baseada no auto interesse dos cidadãos em maximizar benefícios, no caso segurança, a seus favores e de suas famílias, como uma escolha racional de recompensa não monetária.

Essa motivação individual é corroborada com a afirmação positiva de 96% dos participantes de que recomendariam o programa RV às suas famílias e amigos. Além disso, não se constatou uma preponderância de engajamento passivo em atividades de controle

social informal e participação responsiva, mas um equilíbrio com as formas colaborativa e ativa (detecção), as quais refletem maior comprometimento com o programa.

Atentou-se, ainda, à emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, sendo este fenômeno presenciado e percebido por 59% dos participantes da RV, o que revela a possibilidade de uso desse espaço como uma oportunidade de alavanca política por parte de certos cidadãos.

- ***Neighborhood Watch***

Sob a perspectiva do grupo de cidadãos americanos participantes, a atuação em rede *(I)* é uma percepção compartilhada por 83% dos integrantes do programa que se dizem colaboradores da JSO sendo os seus "olhos" e "vozes". Após a implantação do programa, 86% experimentaram maior sensação de controle e vigilância *(II)* na comunidade.

Muito embora o senso de comunidade (união e coesão) dos bairros tenha apresentado um dado controverso (57% mediano e baixo; 43% muito forte e forte), o programa estimulou o fortalecimento de vínculos *(III)* ao apresentar, na percepção de 73%, uma melhoria na relação de confiança entre os vizinhos após a implementação do NW. Com relação ao JSO, o efeito positivo no grau de confiança na instituição também apresentou um expressivo aumento de 88%. Essa melhoria está atrelada, também, à percepção positiva de 95% dos participantes de quão prestativo é o JSO ao receber informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via NW e quão rápida foi a prestação de serviços às pessoas que moram na comunidade, uma vez que 94% atestaram uma melhoria no tempo resposta às chamadas de emergência.

Apenas 13% dos cidadãos americanos acreditam que a parte mais marginalizada de sua comunidade não tem a devida representatividade nas demandas locais por segurança pública, sendo que para os outros 87% dos cidadãos integrantes do NW, os interesses daqueles são sopesados e levados em consideração.

A receptividade nos canais de comunicação com o JSO também reforça o protagonismo do cidadão *(IV)*, uma vez que 79% sentiram que suas contribuições eram bem-vindas e suas opiniões eram ouvidas e processadas pela instituição. Dentre os motivos pelos quais os cidadãos americanos decidiram por assumir o compromisso de se envolverem com o programa, a segurança pessoal e/ou de suas famílias preponderou como o principal peso nessa escolha, seguido da contribuição para a segurança dos vizinhos e comunidade e, por último, a segurança patrimonial. Esse dado é intrigante ao revelar um perfil do participante e cidadão

catarinense movido por um menor senso de coletividade e solidariedade que o cidadão americano, usualmente taxado, pejorativamente, por sua defesa aberta da liberdade individual e preponderância dos interesses privados.

Verificou-se que 96% dos participantes afirmaram que recomendariam o programa NW às suas famílias e amigos. Além disso, não se constatou uma preponderância de engajamento passivo em atividades de controle social informal e participação responsiva, pelo contrário, a preponderância das formas colaborativa e ativa (detecção) de engajamento com a comunidade reflete um maior comprometimento dos cidadãos integrantes do NW.

Constatou-se, tal qual o RV, que há líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, sendo este fenômeno presenciado e percebido por 66% dos participantes da NW, o que contribui para a possibilidade de uso desse espaço como propagação de bandeiras partidárias.

O Quadro 10, a seguir, apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa no que se refere à Dimensão Social, ressaltando as convergências e divergências entre os dois programas.

Quadro 10: Dimensão Social

COMPONENTE	INDICADORES	CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE RV E NW		
		GESTORES	EXECUTORES	CIDADÃOS
Participação	1.atuação em rede	•Aumento da colaboração, união e coesão nas comunidades; •Efeitos positivos no grau de confiança e satisfação com os serviços policiais prestados.	•Executores americanos não perceberam aumento na colaboração, união e coesão nas comunidades; catarinenses sim; •Ambos reportam efeitos positivos no grau de receptividade do policiamento ostensivo e relações com a comunidade após a sua implantação, porém americanos menos.	•Integrantes compartilham da ideia de colaboração sendo os "olhos" e "vozes" da polícia; •Ampliaram os seus círculos sociais na comunidade.
	2.vigilância entre vizinhos	•Aumento número de denúncias de crimes e desordens.	•Executores americanos não perceberam aumento no número de denúncias a crimes e desordens; catarinenses sim.	•Experimentaram maior sensação de controle e vigilância.
	3.fortalecimento de vínculos	•Gerou novos contatos sociais e parcerias entre a organização policial e as comunidades.	•Gerou novos contatos sociais e proximidade entre os policiais e as comunidades, porém americanos menos.	•Senso de comunidade não é percebido fortemente, porém houve melhoria da relação de confiança entre vizinhos após implementação; •Efeito positivo expressivo no grau de confiança na instituição policial; •Percepção de melhoria do serviço prestado.

	4.protagonismo do cidadão	• Ambos céticos quanto à capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente; • Favoráveis à participação na tomada de decisões (planejamento/desenho); • Falta de conhecimento técnico (know-how) da atividade policial impede o compartilhamento; e divulgação de informações • Percepção da emergência de líderes e porta-vozes, com menos intensidade por parte dos gestores catarinenses.	• Apostam na capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente; • Favoráveis à participação para a execução da atividade policial (implementação/execução); • Falta de conhecimento técnico (know-how) da atividade policial impede o compartilhamento e divulgação de informações; • Percepção da emergência de líderes e porta-vozes.	• Receptividade nos canais de comunicação: percepção de que as contribuições eram bem-vindas e suas opiniões eram ouvidas e processadas pela instituição policial; • Comportamento participativo: equilíbrio entre engajamento passivo (controle social informal e participação responsiva) e proativo (colaborativa e ativa/detecção), sendo que os americanos possuem uma preponderância nestas últimas, refletindo um maior comprometimento; • Percepção da emergência de líderes e porta-vozes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.4 Dimensão Institucional

A dimensão institucional visa mensurar o grau de compromisso e comprometimento das instituições PMSC e JSO com relação aos programas RV e NW, o que decorre da execução do objetivo específico “c”.

Para tanto, avaliou-se sob a perspectiva dos 3 (três) grupos-alvos da pesquisa, mediante os 3 (três) indicadores pré-estabelecidos: *(I)* ferramenta de governança e prevenção, *(II)* estratégia de policiamento, *(III)* protagonismo do policial.

No Quadro 11, a seguir, são apresentados os temas norteadores e balizadores da análise efetuada.

Quadro 11: Temas norteadores de análise da Dimensão Institucional

INDICADORES	TEMAS
1.ferramenta de governança e prevenção	- Percepção da participação dos cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias que promovam melhorias de segurança. - Relação entre expectativa e experiência com os serviços prestados por meio dos programas. - A iniciativa e a divulgação dos programas. - Forma de atuação dos programas e o espaço para a criatividade e inovação. - Sensação de segurança após a implementação dos programas.

2.estratégia de policiamento	- A forma de atuação e cooperação dos cidadãos nas ações/programas de segurança pública das instituições policiais. -Externalidades positivas (resultados) advindas da implantação dos programas. - Percepção das condições e receptividade do serviço policial prestado nas comunidades após a implantação dos programas. - As relações comunitárias (reaproximação institucional) como forma de mensuração do trabalho policial. - Esforços estratégicos realizados no sentido de encorajar a participação dos cidadãos nos programas. - A experiência com os serviços prestados e a confiança dos cidadãos com as instituições policiais após a implantação dos programas.
3.protagonismo do policial	- A forma de atuação e a atribuição exercida pelos policiais nos programas. - O processo de seleção e designação dos policiais para os programas. - Qualificação profissional e o oferecimento de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades aos policiais integrantes dos programas. - Grau de autonomia e discricionariedade do policial para iniciativas criativas e inovadoras. - Percepção de aderência dos policiais aos programas e receptividade daqueles às necessidades comunitárias. - Reflexos da aproximação do policial com o cidadão no exercício da função.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.4.1 Grupo 1 – Policiais Gestores

- **Rede de Vizinhos**

Na ótica de 62% dos gestores catarinenses, o programa RV é considerado uma ferramenta de governança e prevenção *(I)* que promoveu melhorias de segurança pública por intermédio da participação dos cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias.

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação RV contribuiu, na opinião dos gestores, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a PMSC; *(2)* redução da sensação de insegurança; *(3)* aumento da confiança e legitimidade da polícia; *(4)* diminuição de índices criminais; *(5)* estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia; e *(6)* aumento do sentimento de comunidade.

Com relação ao grau de envolvimento dos cidadãos na provisão dos serviços e programas de segurança pública da PMSC, não há um posicionamento uníssono entre os gestores, sendo que para 23% deles os cidadãos devem atuar somente na etapa de planejamento e desenho[91], para outros 23% somente na implementação e execução[92], 31% em ambos papéis[93] e 23% afirmaram que os cidadãos não devem desempenhar nenhum dos

[91] Provisão tradicional dos serviços por profissionais, com engajamento de cidadãos e profissionais no planejamento e *design*.
[92] Entrega por usuários e profissionais de serviços desenhados apenas por profissionais.
[93] Coprodução plena, envolvendo profissionais e usuários tanto no *design* como na entrega dos serviços.

papéis[94]. Estes últimos, que defendem que os profissionais da segurança pública sejam os únicos responsáveis pelo planejamento, implementação e entrega dos serviços via RV, justificam este posicionamento pela falta de conhecimento técnico dos cidadãos, prevalência de interesses pessoais e uso político da instituição policial.

Após a implementação do RV, 92% dos gestores denotaram que houve melhoria das condições e receptividade do serviço policial nas comunidades, sendo que esta constatação, da melhoria das relações polícia-comunidade (reaproximação institucional com as comunidades), na opinião de 83% dos gestores, poderia ser considerada uma forma de mensuração do trabalho (produtividade) policial no mesmo patamar dos índices criminais.

Com o fim de alavancar e encorajar a participação dos cidadãos no programa RV, os gestores apontaram a adoção dos seguintes esforços estratégicos: *(i)* priorização e manutenção do programa na sua Unidade, apesar dos desafios estruturais e falta de recursos humanos; *(ii)* alocação e destinação de policiais para o serviço e programas preventivos da Corporação; *(iii)* divulgação das ações promovidas e resultados das redes de prevenção, tanto em reuniões com a comunidade, como no uso das mídias sociais e imprensa; e *(iv)* promoção da conscientização dos policiais, estimulando-os a atuarem nos grupos de forma ativa e constante.

Ao serem questionados quanto às suas posturas públicas quando se trata do programa RV, 67% afirmam serem entusiásticos e que acreditam totalmente em seus efeitos positivos e estimulam a implantação do programa. Além dos outros 25% favoráveis, somente 8% se manifestaram céticos, pois não acreditam nos seus efeitos práticos, priorizando outras formas de policiamento.

Quanto ao protagonismo do policial *(III)*, constatou-se que uma vez designado como policial militar de ligação para um específico grupo do RV, essa atribuição é exercida de forma concorrente (67%) e prioritária (17%) com as demais funções desempenhadas. Há, ainda, por parte de 62% dos gestores, uma seleção criteriosa dos policiais operacionais para atuarem no RV. Dentre os critérios apontados estão: *(i)* vontade pessoal, proatividade e identificação do agente com o programa; *(ii)* perfil adequado (viés preventivo); e *(iii)* habilidade interpessoal e comunicativa.

Não obstante a preocupação em escolher adequadamente os agentes operacionais para o RV, em razão do contato permanente com a comunidade, 77% dos gestores afirmam que a

[94] Provisão tradicional de serviços públicos pelos profissionais ou pelo Estado.

PMSC não promoveu ou promove cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades aos policiais militares que atuam nas redes preventivas.

Com relação ao nível de autonomia e discricionariedade concedido ao policial militar de ligação para iniciativas criativas e inovadoras nas comunidades/bairros, não se reportou dado negativo, visto que 69% dos gestores sempre estimulam tal postura, 8% muitas vezes e 23% algumas vezes. Isso não significa, todavia, que os policiais executores não devam reportar e/ou solicitar autorização a depender do tipo de iniciativa proposta, o que ocorre com certa frequência (8% extrema; 31% muita; 15% moderada; 38% pouca; e 8% nenhuma).

- ***Neighborhood Watch***

Na ótica de 71% dos gestores americanos, o programa NW é considerado uma ferramenta de governança e prevenção *(I)* que promoveu melhorias de segurança pública por intermédio da participação dos cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias.

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação NW contribuiu, na opinião dos gestores, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e o JSO; *(2)* aumento do sentimento de comunidade; *(3)* estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia; *(4)* redução da sensação de insegurança; *(5)* diminuição de índices criminais; *(6)* aumento da confiança e legitimidade da polícia.

Com relação ao grau de envolvimento dos cidadãos na provisão dos serviços e programas de segurança pública do JSO, com exceção dos 38% que se posicionaram favoráveis à atuação em ambas as frentes (planejamento/desenho e implementação/execução) e dos 8% no planejamento/desenho, a maioria (54%) afirmou que os cidadãos não devem desempenhar nenhum dos papéis.

Analisando-se individualmente os comentários dos respondentes, verificou-se que há uma preocupação extrema com a gestão técnica. Em outras palavras, a identificação (*scanning*) e análise (*analysis*) de uma situação problema pressupõem a participação em razão dos *inputs* de informação da comunidade e, posteriormente, na fase de avaliação (*assessment*). A tomada de decisões e implementação (*response*) deveriam, assim, permanecer sob responsabilidade “imparcial” dos profissionais da segurança pública.

Esse posicionamento coaduna com a prática presenciada, uma vez que a maioria dos gestores era enfática quanto à necessidade de um bom relacionamento entre a polícia e comunidade, especialmente para a obtenção de informações e denúncias. Por vezes, ouviu-se

dos gestores que os cidadãos eram responsáveis e promotores das atividades desenvolvidas pela agência, principalmente pelo suporte com informações, as quais seriam depuradas por uma equipe técnica e setor de inteligência policial.

Críticas a esse "instrumentalismo" da proximidade e superficialidade do envolvimento com a comunidade foram externalizadas, contudo, em algumas situações envolvendo o próprio *Sheriff*. Em uma ocasião, quando realizava uma de suas *community walks*, foi abordado por um cidadão descontente e frustrado com a atuação policial na comunidade. Respondeu ao crítico dizendo: "*ligue se precisar da polícia*"[95]. Em outra oportunidade, proibiu a participação de policiais em coletiva de imprensa organizada por membros da própria comunidade para discutir alternativas a uma série de crimes violentos ocorridos em um único final de semana[96]. Os fatos foram amplamente divulgados nas redes sociais, bem como explorados pela mídia, pondo em xeque os discursos oficiais de valorização da comunidade.

Após a implementação do NW, 79% dos gestores denotaram que houve melhoria das condições e receptividade do serviço policial nas comunidades, sendo que esta constatação, da melhoria das relações polícia-comunidade (reaproximação institucional com as comunidades), na opinião de 79% dos gestores, poderia ser considerada uma forma de mensuração do trabalho (produtividade) policial no mesmo patamar dos índices criminais.

Com o fim de alavancar o NW e encorajar a participação dos cidadãos no programa, os gestores apontaram a adoção dos seguintes esforços: *(i)* realização de "*community walks*", na qual os policiais caminham pela comunidade e fazem propaganda de porta em porta, face a face[97]; *(ii)* promoção de reuniões e encontros presenciais mensais nas comunidades; *(iii)* divulgação do programa por meio das mídias sociais e propagandas com foco em jovens; e *(iv)* participação em eventos de comunidades e grupos específicos (hispânicos, empresários, religiosos etc).

Ao serem questionados quanto às suas posturas públicas quando se trata do programa NW, extraiu-se um unânime posicionamento positivo: enquanto 50% são favoráveis e

---

[95] Disponível em: <https://www.news4jax.com/news/crime/jacksonville-sheriff-mike-williams-confronted-about-crime-during-walk>. Acesso em 01/07/2019.

[96] Disponível em: <https://www.actionnewsjax.com/news/local/community-reaction-to-recent-violence/922413996> e <https://www.actionnewsjax.com/news/local/violent-weekend-in-jacksonville-6-separate-shootings/921861199>. Acesso em 01/07/2019.

[97] O *Sheriff*, comandante da área e um grupo de policiais realizam caminhadas por comunidades com frequência mensal, especialmente em localidades com taxas maiores de criminalidade. Nessa atividade, conversam com os moradores, interagem com crianças, vão de casa em casa, distribuem informações de segurança e dos serviços prestados pela organização policial, tentando sensibilizá-los a colaborar ativamente com o trabalho policial.

acreditam nos seus efeitos positivos, outros 50%, mais do que isso, são entusiásticos e estimulam a implantação do programa.

O próprio *Sheriff*, em seu discurso inaugural na Reunião Anual dos Coordenadores do NW de 2018, fez questão de elencar a valorização da participação, aproximação com a comunidade e o diálogo constante como um dos pontos principais da sua gestão. Naquela ocasião, este pesquisador também participou da coletiva com a abertura de perguntas ao público. Houve cobrança de maior presença e atuação firme dos policiais em razão do aumento dos índices de criminalidade. Em resposta, o *Sheriff* enfatizou a necessidade do engajamento civil nas comunidades com *hotspots* (de altos índices de criminalidade) e da necessidade de suporte da comunidade, o que, nas suas próprias palavras, seria "essencial". Ao fim do evento, ele conclamou os presentes a confiarem nos policiais e agradeceu, antecipadamente, o apoio das comunidades nas vindouras ações policiais.

Quanto ao protagonismo do policial *(III)*, constatou-se que uma vez designado como policial militar de ligação para um específico grupo do NW, essa atribuição é exercida de forma concorrente (54%) e prioritária (38%) com as demais funções desempenhadas. Não há, todavia, na opinião de 62% dos gestores, uma seleção criteriosa dos policiais operacionais para atuarem no NW, sendo que 64% afirmou não haver incentivo organizacional, por meio de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades, exceto os ministrados na formação básica.

Dentre os 38% dos gestores que afirmaram realizar uma seleção dos policiais para atuarem no programa, foram apontados os seguintes critérios utilizados: *(i)* familiaridade com a dinâmica da comunidade; *(ii)* perfil adequado (*community policing mentality*); e *(iii)* habilidade comunicativa (oratória). Aliás, em conversas informais com os instrutores da Academia de Polícia, muito se comentava acerca da mudança do perfil dos novos policiais, não necessariamente no bom sentido. Segundo alguns depoimentos, a nova geração de policiais "*não está 'acostumada' a receber e acatar ordens, tampouco viver num mundo de conflitos, em razão de terem crescido superprotegidos*". Esses policiais seriam, ainda, menos habilidosos para tratar com o público, aliado ao fato de haver "*maiores entraves legais para atuação nos dias de hoje*", o que, num "desabafo nostálgico" de um dos interlocutores, resultou numa exclamação de que "*antes era 'mais fácil' lidar com a criminalidade*".

Com relação ao nível de autonomia e discricionariedade concedido ao policial executor do programa para iniciativas criativas e inovadoras nas comunidades/bairros, bem como a necessidade daqueles em reportar e/ou solicitar autorização a depender do tipo de iniciativa proposta, as respostas não viabilizaram a definição de um padrão.

Nada obstante, há de se apontar experiências interessantes. Dentre elas, destaca-se uma gestora que defendeu um contato direto e próximo de supervisão dos policiais subordinados, sob o argumento de que o nível de comprometimento com o ideal comunitário deveria ser conduzido pelo exemplo e avaliado por atitudes cotidianas e menos por programas. Os efeitos seriam percebidos *(a)* na comunidade, em razão da relação de confiança que dá o benefício da dúvida à polícia quando algo ou notícia ruim acontece – o que, segundo ela, era muito comum, inclusive com movimentos contra as forças policiais –; e *(b)* nos policiais, pelo efeito psicológico que os conduz a terem relações saudáveis e não somente conflituosas de chamadas por ocorrências, afinal era necessário "*lembrar a eles, imersos num mundo de más notícias, que há pessoas boas na rua*".

Para tentar incutir esses valores positivos, os policiais seriam encorajados, e às vezes obrigados, mediante determinações, a fazerem interações inovadoras durante o turno de serviço com a comunidade. Houve casos em que o policial de serviço era autorizado a frequentar eventos comunitários, inclusive missa/culto de igreja local; realizar visitas e almoçar em colégios com as crianças; programar com a comunidade cafés com os policiais ("*coffee with cops*") ou, ainda, sessões de surfe com policiais ("*surfing with cops*").

4.2.4.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais

- **Rede de Vizinhos**

O serviço prestado por meio do RV é uma ferramenta de governança e prevenção *(I)* que, segundo 70% dos policiais operacionais catarinenses, mobilizou os cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias que promoveram melhorias de segurança pública. Para a maioria deles (65% sempre e muitas vezes; 25% algumas vezes), o programa proporciona um espaço e ambiente favorável para ações criativas e inovadoras.

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação RV contribuiu, na opinião dos policiais operacionais, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a PMSC; *(2)* redução da sensação de insegurança; *(3)* aumento da confiança e legitimidade da polícia; *(4)* estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia; *(5)* diminuição de índices criminais; e *(6)* aumento do sentimento de comunidade.

Com relação às condições e receptividade do serviço policial na comunidade, 95% declararam que houve melhoria quando comparados ao período anterior à implantação do RV, sendo que o mesmo percentual de agentes relatou experiências positivas em termos de cooperação por parte dos cidadãos. Ao serem questionados quanto às posturas dos gestores sobre o programa RV, extraiu-se posicionamento majoritariamente positivo, visto que 85% os percebem como entusiastas e promotores do programa.

Quanto ao protagonismo do policial *(III)*, constatou-se que uma vez designado como policial militar de ligação para um específico grupo do RV, essa atribuição é exercida de forma concorrente (70%) e prioritária (30%) com as demais funções desempenhadas. Nada obstante, 85% afirmaram que o contato direto e mais frequente com os cidadãos trouxe satisfação no exercício da função policial.

Muito embora haja posicionamentos favoráveis à seleção criteriosa dos policiais operacionais para o RV por parte dos gestores, a constatação da falta de ações institucionais para a promoção de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades é confirmada por 90% dos policiais executores, os quais atuam no programa com base nas suas experiências profissionais e pessoais precedentes.

Apesar do nível de autonomia e discricionariedade concedido ao policial militar de ligação para iniciativas criativas e inovadoras nas comunidades/bairros, há uma liberdade relativa, uma vez que não se dispensa a necessidade de se reportar e/ou solicitar autorização aos superiores, a depender do tipo de iniciativa proposta, o que ocorre com certa frequência (5% extrema; 25% muita; 45% moderada; 25% pouca).

- ***Neighborhood Watch***

Muito embora o serviço prestado por meio do NW seja considerado uma ferramenta de governança e prevenção *(I)*, somente 36% dos policiais operacionais americanos consideraram que o programa tenha mobilizado os cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias em prol de melhorias de segurança pública, sendo que 64% não perceberam mudanças na dinâmica das comunidades. Essa percepção também reflete na visão de que o programa não tem proporcionado um espaço e ambiente favorável para ações criativas e inovadoras (15% muitas vezes; 41% algumas vezes; 26% poucas vezes; 18% nunca).

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação NW contribuiu, na opinião dos policiais executores, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a PMSC; *(2)* estabelecimento de

parcerias entre a comunidade e a polícia; *(3)* aumento do sentimento de comunidade; *(4)* redução da sensação de insegurança; *(5)* diminuição de índices criminais; e *(6)* aumento da confiança e legitimidade da polícia.

Com relação às condições e receptividade do serviço policial na comunidade, somente 47% declararam que houve melhoria quando comparados ao período anterior à implantação do NW, enquanto 53% não perceberam qualquer diferença. Praticamente o mesmo percentual de agentes (50%) relataram experiências positivas em termos de cooperação por parte dos cidadãos, contra outros 50% que não perceberam quaisquer diferenças. Ao serem questionados quanto às posturas dos gestores sobre o programa NW, extraiu-se posicionamento majoritariamente positivo, visto que 82% os percebem como entusiastas e promotores do programa.

Quanto ao protagonismo do policial *(III)*, constatou-se que uma vez designado como policial de ligação para um específico grupo do NW, essa atribuição é exercida de forma concorrente (29%) e prioritária (56%) com as demais funções desempenhadas. Muito embora 53% tenham afirmado que o contato direto e mais frequente com os cidadãos trouxe satisfação no exercício da função policial, 47% dos policiais não reportaram diferenciação.

Muito embora os gestores do NW tenham constatado a falta de ações institucionais para a promoção de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades necessárias para atuação no NW, 46% dos policiais executores afirmaram terem participado de eventos promovidos pelo JSO, 17% tiveram formação por meio de recursos próprios e 37% atuam no programa unicamente com base nas suas experiências profissionais e pessoais precedentes.

Com relação ao nível de autonomia e discricionariedade concedido ao policial executor do programa NW para iniciativas criativas e inovadoras nas comunidades/bairros (15% bastante; 41% às vezes; 26% pouca; 18% nunca), bem como a necessidade daqueles em reportar e/ou solicitar autorização a depender do tipo de iniciativa proposta (30% maioria; 12% muitas; 33% às vezes; 21% algumas; 3% nunca), as respostas não viabilizaram a definição de um padrão.

4.2.4.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários

- **Rede de Vizinhos**

Sob a ótica do grupo de cidadãos catarinenses participantes, o serviço prestado por meio do RV pode ser considerada uma ferramenta de governança e prevenção *(I)* que teve seu início e difusão por iniciativa de moradores da comunidade em 70% das RV implementadas. Após o início do programa, 93% dos participantes declararam se sentirem mais seguros em suas comunidades, superando as suas próprias expectativas em 63% dos casos. Além disso, a maioria (92%) acredita que a PMSC está ciente dos problemas de segurança pública da comunidade e de suas necessidades.

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação RV contribuiu, na opinião dos cidadãos, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a PMSC; *(2)* redução da sensação de insegurança; *(3)* aumento da confiança na polícia; *(4)* estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia; *(5)* diminuição de índices criminais; e *(6)* aumento do sentimento de comunidade.

Com relação aos serviços prestados pela PMSC, 74% declararam que houve melhoria quando comparados ao período anterior à implantação do RV. O nível de confiança institucional também aumentou para 80% dos participantes, sendo que 97% deles relataram experiências positivas por meio do programa.

O protagonismo dos policiais militares *(III)* foi ressaltado por 75% dos participantes que pontuaram a extrema ou muita receptividade daqueles às demandas da comunidade. No mesmo passo, 83% afirmaram que os policiais militares estão extremamente ou muito capacitados para a função que desempenham no RV.

Questionados a respeito das necessidades de aprimoramentos por parte dos policiais militares, cinco alternativas e um campo para resposta aberta foram disponibilizados. Dentre as fechadas, foram elencados na seguinte ordem: *(1)* habilidades de comunicação e postura (25%); *(2)* seriedade e comprometimento (22%); *(3)* conhecimento técnico (18%); *(4)* educação e cordialidade (16%); e *(5)* honestidade e integridade (8%).

Quanto às respostas escritas no campo aberto, a maioria dos aprimoramentos sugeridos estavam relacionados a aspectos como *(i)* a falta de efetivo (ex.: demanda por maior presença física e rondas), parcos recursos e estrutura defasada de trabalho (ex.: estado de conservação de viaturas, fardamentos e armas); *(ii)* falta de agilidade e demora do atendimento a chamadas de emergência (190); e *(iii)* falta de atuação mais incisiva nos grupos (ex.: desfecho das ocorrências; ações empreendidas; repasse de informações e dados criminais locais).

- ***Neighborhood Watch***

O serviço prestado por meio do NW também pode ser considerado uma ferramenta de governança e prevenção *(I)* que teve sua difusão por iniciativa de moradores da comunidade (50%), organização policial (28%) e organizações privadas (22%). Após o início do programa, 85% dos participantes declararam se sentirem mais seguros em suas comunidades, superando as suas próprias expectativas em 73% dos casos. Além disso, a maioria (92%) acredita que o JSO está ciente dos problemas de segurança pública da comunidade e de suas necessidades.

Como estratégia de policiamento *(II)*, a implantação do NW contribuiu, na opinião dos cidadãos americanos, positivamente nos seguintes aspectos, em ordem de prevalência: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e o JSO; *(2)* estabelecimento de parcerias entre a comunidade; *(3)* aumento do sentimento de comunidade; *(4)* redução da sensação de insegurança; *(5)* diminuição de índices criminais; e *(6)* aumento da confiança na polícia.

Com relação aos serviços prestados pela JSO, 75% declararam que houve melhoria quando comparados ao período anterior à implantação do NW. O nível de confiança institucional também aumentou para 68% dos participantes, sendo que 69% deles relataram experiências positivas por meio do programa.

O protagonismo dos policiais *(III)* foi ressaltado por 75% dos participantes que pontuaram a extrema ou muita receptividade daqueles às demandas da comunidade. No mesmo passo, 87% afirmaram que os policiais estão extremamente ou muito capacitados para a função que desempenham no NW.

Questionados a respeito das necessidades de aprimoramentos por parte dos policiais, cinco alternativas e um campo para resposta aberta foram disponibilizados. Dentre as fechadas, foram elencadas na seguinte ordem: *(1)* habilidades de comunicação e postura (42%); *(2)* educação e cordialidade (16%); *(3)* seriedade e comprometimento (16%); *(4)* conhecimento técnico (7%); e *(5)* honestidade e integridade (7%).

Quanto às respostas escritas no campo aberto, a maioria dos aprimoramentos sugeridos estavam relacionados a aspectos com *(i)* a necessidade de maior engajamento com a comunidade (ex.: atuações mais rotineiras e próximas); *(ii)* a falta de efetivo (ex.: demanda por contratação de mais policiais e maior presença física e rondas); e *(iii)* o treinamento e aprimoramento dos policiais em questões afetas à liderança e relações interpessoais.

O Quadro 12, a seguir, apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa no que se refere à Dimensão Institucional, ressaltando as convergências e divergências entre os dois programas.

Quadro 12: Dimensão Institucional

COMPONENTE	INDICADORES	CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE RV E NW		
		GESTORES	EXECUTORES	CIDADÃOS
Compromisso	1.ferramenta de governança e prevenção	•Promoveu melhorias de segurança pública por intermédio da participação dos cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias.	•Para os policiais catarinenses, o programa promoveu melhorias de segurança pública por intermédio da participação dos cidadãos no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias, diferentemente dos policias americanos que não perceberam mudanças na dinâmica das comunidades; •No caso catarinense, o programa proporciona um espaço e ambiente favorável para ações criativas e inovadoras, o que não reflete a visão dos policias americanos.	•Início e difusão por iniciativa dos moradores da comunidade, com mais intensidade no RV; •Após o início, declararam se sentirem mais seguros nas comunidades, superando as expectativas; •Ambos acreditam que as organizações policiais estão cientes dos problemas de segurança pública da comunidade e de suas necessidades.
	2.estratégia de policiamento	•Contribuiu positivamente, porém em diferente ordem de prevalência, com exceção do primeiro (melhoria do fluxo e troca de informações); •Melhoria das condições e receptividade do serviço policial nas comunidades; •Análise das relações polícia-comunidade (reaproximação institucional com as comunidades) pode ser uma forma de mensuração do trabalho (produtividade) policial no mesmo patamar dos índices criminais; •Crença e postura pública favorável ao programa da maioria dos gestores.	•Contribuiu positivamente, porém em diferente ordem de prevalência, com exceção do primeiro (melhoria do fluxo e troca de informações); •Melhoria das condições e receptividade do serviço policial nas comunidades, com mais intensidade na opinião dos policiais catarinenses; •Aumento das experiências positivas em termos de cooperação por parte dos cidadãos, com mais intensidade na opinião dos policiais catarinenses; •Percebem os gestores entusiastas e promotores dos programas.	•Contribuiu positivamente, porém em diferente ordem de prevalência, com exceção do primeiro (melhoria do fluxo e troca de informações); •Melhoria dos serviços prestados pelas organizações policiais após a implantação dos programas; •Aumento do nível de confiança nas instituições e relatos de experiências positivas por meio dos programas.

	3.protagonismo do policial	• Policiais designados trabalham de forma concorrente e prioritária com o desempenho das demais funções; • Gestores catarinenses afirmam realizar uma seleção mais rigorosa dos policiais operacionais para atuarem nos programas. Porém, em ambas as realidades, não há incentivo organizacional, por meio de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades para programas preventivos, exceto os ministrados na formação básica; • Há concessão de autonomia e discricionariedade para iniciativas criativas e inovadoras, porém submetidas a controle hierárquico no caso catarinense; não houve padrão no americano.	• O contato direto e mais frequente com os cidadãos trouxe satisfação no exercício da função policial, com mais intensidade na opinião dos policiais catarinenses; • Confirmam a falta de ações institucionais para a promoção de cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades para atuação nos programas, sendo que atuam com base nas suas experiências profissionais e pessoais precedentes; • Confirmam a concessão de autonomia e discricionariedade para iniciativas criativas e inovadoras de forma relativa, haja vista que não dispensa o controle hierárquico no caso catarinense; não houve padrão no americano.	• Pontuaram a extrema ou muita receptividade dos policiais às demandas da comunidade; • Afirmaram estarem os policiais extremamente ou muito capacitados para a função que desempenham nos programas; • Necessidade de aprimoramentos por parte dos policiais vinculados aos programas: habilidades nas relações interpessoais, comunicação e postura.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.5 Dimensão Organizacional

A dimensão organizacional afere as condições operacionais ou de operacionalização dos programas na PMSC e JSO, do ponto de vista da estrutura e dos instrumentos operacionais disponíveis e disponibilizados para os programas, o que decorre do cumprimento do objetivo específico “c”.

Para tanto, avaliou-se sob a perspectiva dos 3 (três) grupos-alvos da pesquisa, mediante os 5 (cinco) indicadores pré-estabelecidos: *(I)* canal de comunicação (CRE – 190), *(II)* tecnologia empregada (grupo de app), *(III)* controle de acesso, *(IV)* controle de informação e *(V)* identificação visual.

No Quadro 13, a seguir, são apresentadas os temas norteadores e balizadores da análise efetuada.

Quadro 13: Temas norteadoras de análise da Dimensão Organizacional

INDICADORES	TEMAS
1.canal de comunicação	- Canais e plataformas de comunicação para os programas e para as chamadas de emergência.

2.tecnologia empregada	- Grau de satisfação com a plataforma utilizada pelos programas e seu reflexo na prestação dos serviços policiais. - Operacionalização e adequação da tecnologia à necessidade de informações gerenciais e mecanismos de controle das atividades realizadas. - Existência de procedimentos formais (padronização) nas demandas recebidas pelos programas.
3.controle de acesso	- Existência de critérios objetivos para a análise de idoneidade e controle de acesso/ingresso nos programas. - Procedimento de negativa de acesso aos programas.
4.controle de informação	- Uso de ferramentas de gestão e protocolo de atuação para o controle das informações veiculadas nos programas. - Frequência de discussões e propagação de conteúdos de cunho particular não relacionadas aos objetivos dos programas.
5.identificação visual	- Estado de conservação dos sinais de identificação e a frequência em que é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

4.2.5.1 Grupo 1 – Policiais Gestores

- **Rede de Vizinhos**

No quesito canal de comunicação *(I)*, 67% dos gestores catarinenses afirmaram desconhecerem se há novos canais e plataformas de comunicação sendo desenvolvidas que atendam às necessidades específicas do RV, em substituição ao aplicativo WhatsApp, para a troca contínua de informações, e da Central Regional de Emergência - CRE/190, para as chamadas de emergência.

Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 67% dos gestores se declararam satisfeitos com a plataforma virtual (WhatsApp) utilizada pelo RV, sendo que 75% acreditam que ela é adequada às demandas por informações gerenciais e mecanismos de controle das atividades realizadas pela ponta (policiais militares de ligação), mormente pela familiaridade do uso da tecnologia, já incorporado no cotidiano do serviço policial.

Com relação à verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* aos grupos, 83% são favoráveis e o utilizam, muito embora não haja um protocolo formal e objetivo que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso de cidadãos/usuários ao RV (ex.: rol de determinados antecedentes criminais), cabendo tal decisão à discricionariedade do Comandante local. Em casos de negativa, a comunicação desta ao cidadão é prestada pessoalmente ou, na maioria das vezes, virtualmente, oportunidade na qual é informado o motivo e o resultado da avaliação de antecedentes criminais.

O controle de informação *(IV)*, que está relacionado à gestão das informações, sugestões e críticas formuladas pelos cidadãos (usuários) e policiais militares de ligação

(executores/operacionais) no âmbito do programa RV, dá-se pela elaboração de relatórios e deliberação com o Comandante local, sendo que a maioria das demandas possuem natureza imediatistas e se confundem com chamados do serviço de 190.

Com relação à identificação visual *(V)*, 75% dos gestores afirmaram estarem bem conservados os sinais de identificação do RV, muito embora 92% tenham afirmado que não realizam ou desconhecem a frequência em que é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros.

- ***Neighborhood Watch***

No quesito canal de comunicação *(I)*, 67% dos gestores norte-americanos afirmaram desconhecerem ou não haver novos canais e plataformas de comunicação sendo desenvolvidas que atendam às necessidades específicas do NW. Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 75% dos gestores americanos se mostraram indiferentes com a não utilização de uma plataforma virtual (ex.: WhatsApp) para o NW, sendo que 67% acreditam que o método atualmente utilizado (encontros pessoais e virtual sem interação simultânea) é adequado às demandas por informações gerenciais e mecanismos de controle das atividades realizadas pela ponta (policiais militares de ligação), opinião esta somente contrariada por 8% dos gestores, que acreditam na obsolescência do modelo em vigor.

Com relação à verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* e participação nos grupos, 64% afirmam seguir um protocolo formal e objetivo que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso de cidadãos/usuários ao NW (ex.: rol de determinados antecedentes criminais). Todavia, 36% desconhece a existência de um protocolo padrão de segurança.

Em razão da natureza presencial em que se fundamenta o NW, o controle de informação *(IV)*, que está relacionado à gestão das informações, sugestões e críticas formuladas pelos cidadãos (usuários) e policiais de ligação (executores/operacionais), é realizado quando da formalização de pleitos ou, nas ocasiões dos contatos diretos, a exemplo das reuniões presenciais promovidas pelo programa.

Com relação à identificação visual *(V)*, 58% dos gestores afirmaram estarem bem conservados os sinais de identificação do NW, enquanto os outros 42% afirmam não estarem conservados ou desconhecerem a situação. Contudo, todos os gestores (100%) declararam que não realizam ou desconhecem a frequência em que é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros. Esse posicionamento, conforme

presenciado na prática, está muito relacionado à crença de que este é um dever inerente ao cidadão usuário e não uma atribuição da agência policial.

4.2.5.2 Grupo 2 – Policiais Operacionais

- **Rede de Vizinhos**

No quesito canal de comunicação *(I)*, 67% dos policiais operacionais catarinenses afirmaram que seguem o procedimento operacional padrão (POP) da Corporação, que descreve como deve ser a sua atuação quando do recebimento de informações, denúncias, sugestões e críticas no exercício da atividade, pessoalmente ou virtualmente. Todavia, 33% afirmam que a regulamentação não é aplicável para todas as situações enfrentadas no cotidiano, sendo que a experiência profissional tem demonstrado que aquelas podem ser encaminhadas diretamente via rádio comunicação, repasse via canais de comando e até diretamente ao Comandante da Unidade.

Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 81% dos operadores se declararam satisfeitos com a plataforma virtual (WhatsApp) utilizada pelo RV, sendo que os 10% que estão um pouco insatisfeitos pontuaram suas críticas nos repasses equivocados de informações e banalização do uso por parte dos cidadãos, muito embora também admitam a facilidade de acesso e uso da ferramenta, bem como de sua abrangência como pontos positivos.

Com relação à verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* aos grupos, 81% confirmam que tal procedimento é realizado, enquanto outros 19% dizem desconhecer. O controle de informação *(IV)*, que visa compelir os participantes a seguirem as regras de conduta do grupo e impedir a divulgação e troca de mensagens de cunho particular não relacionadas aos objetivos de segurança comunitária, tem sido realizado eficientemente – 43% dos operadores afirmaram não terem presenciado tal situação em seus grupos e 57% de forma esporádica. Aliás, 67% dizem seguir um protocolo formal e objetivo que define a forma de sua atuação ("como agir") no controle de mensagens veiculadas na plataforma de comunicação (WhatsApp), contra 23% que declararam desconhecimento.

No tocante à identificação visual *(V)*, 81% dos policiais executores afirmaram estarem bem conservados os sinais de identificação do RV, muito embora 90% não façam ou desconheçam a frequência em que é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros.

- ***Neighborhood Watch***

No quesito canal de comunicação *(I)*, 82% dos policiais executores americanos afirmaram que seguem um procedimento padrão definido pela JSO que define os trâmites do recebimento de informações, denúncias, sugestões e críticas no exercício da atividade, pessoalmente ou virtualmente (*website* e correio eletrônico).

Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 49% dos operadores se declararam satisfeitos com a plataforma virtual (*website* oficial e e-mails) utilizada pelo NW, enquanto os demais respondentes foram indiferentes (37%) e insatisfeitos (17%), ressaltando-se que não são utilizadas tecnologias, canais ou aplicativos virtuais específicos para os fins do programa americano do JSO.

Com relação à verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* ao NW, 54% afirmam que há um protocolo formal para esse procedimento, enquanto outros 46% dizem desconhecer critérios padrão para essa análise. O controle de informação *(IV)*, em razão da não utilização de plataformas virtuais de interação direta e interativa, dá-se nas ocasiões dos contatos diretos e de forma presencial em reuniões com a comunidade.

No tocante à identificação visual *(V)*, somente 49% dos operadores afirmaram estarem bem conservados os sinais de identificação do NW, enquanto os outros 51% afirmam não estarem conservados ou desconhecerem a situação. Seguindo a mesma lógica dos gestores americanos, 86% dos operadores declararam que não realizam ou desconhecem a frequência em que é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros.

4.2.5.3 Grupo 3 – Cidadãos Usuários

- **Rede de Vizinhos**

Os cidadãos catarinenses participantes, no quesito canal de comunicação *(I)*, demonstram seguir a sequência de ações preconizadas pela PMSC ao se depararem com um problema ou desordem em sua comunidade: *(i)* efetuar ligação telefônica para o 190 - Central de Emergências; *(ii)* fazer contatos virtuais (ex: mensagens, redes sociais e aplicativos de celular) com familiares, amigos, vizinhos etc.; e *(iii)* atuar imediatamente e de forma direta (ex.: verbalizações e barulhos; acionamento de alarmes e buzinas).

Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 85% dos usuários se declararam satisfeitos com a plataforma virtual (WhatsApp) utilizada pelo RV, sendo que 72% aprovam a verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* aos grupos. O controle de informação *(IV)*, que está relacionado à divulgação e troca de mensagens de cunho particular ou de assuntos não relacionados aos objetivos do programa de segurança comunitária, revela que há quebra dessa regra de forma rotineira em 5% dos grupos, esporadicamente em 37%, quase nunca em 41% e nunca em 17%.

A identificação visual *(V)* é um componente que pode, acidentalmente, prejudicar os objetivos do programa em determinadas circunstâncias, como o aumento do medo do crime e diminuição da percepção de segurança. Constatou-se que 33% dos sinais de identificação do RV precisam de substituição por não apresentarem um bom estado de conservação (desfigurados ou envelhecidos).

- ***Neighborhood Watch***

Os cidadãos americanos participantes, no quesito canal de comunicação *(I)*, demonstram seguir a sequência de ações preconizadas pelo programa NW ao se depararem com um problema ou desordem em sua comunidade: *(i)* efetuar ligação telefônica para o 911 - Central de Emergências; *(ii)* fazer contatos virtuais (ex.: telefonemas, mensagens, redes sociais e aplicativos de celular) com familiares, amigos, vizinhos etc.; e *(iii)* atuar imediatamente e de forma direta (ex.: verbalizações e barulhos; acionamento de alarmes e buzinas).

Quanto à tecnologia empregada *(II)*, 77% dos usuários se declararam satisfeitos com a plataforma virtual (Website) utilizada pelo NW. Cumpre observar que, diferentemente do canal adotado pelo RV, não há o uso de *software* (ex.: Whatsapp e Telegram) em smartphones para troca de mensagens de texto instantaneamente, algo que não é tão difundido na realidade americana quando comparado à brasileira, especialmente na faixa etária da grande maioria de participantes do NW.

No tocante à verificação de antecedentes criminais como forma de controle de acesso *(III)* ao NW, 52% aprovam tal medida, sendo que 15% desaprovam e 32% não tinham opinião formada. O controle de informação *(IV)*, que está relacionado à difusão de conteúdos de cunho particular ou de assuntos não relacionados aos objetivos do programa de segurança comunitária em reuniões, revela que há quebra dessa regra rotineiramente somente em 2% delas, esporadicamente em 52%, quase nunca em 34%, sendo que 12% afirmaram nunca terem presenciado tal situação.

Com relação à identificação visual *(V)*, 13% acusaram que os sinais de identificação do RV precisam de manutenção e não apresentam um bom estado de conservação.

O Quadro 14, a seguir, apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa no que se refere à Dimensão Organizacional, ressaltando as convergências e divergências entre os dois programas.

Quadro 14: Dimensão Organizacional

COMPONENTE	**INDICADORES**	**CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE RV E NW**		
		GESTORES	**EXECUTORES**	**CIDADÃOS**
Operação	1.canal de comunicação	•Em ambos os casos, não há substituição das Centrais de Emergência como contato prioritário em casos de emergência; •Os programas introduzem novos canais de comunicação e interação entre cidadãos e a organização policial.	•Ambos afirmam que seguem um procedimento operacional padrão (POP) para o recebimento de informações, denúncias, sugestões e críticas da atividade; •Policiais catarinenses, em algumas situações excepcionais, não seguem os seus exatos trâmites para agilizar demandas e atendimentos.	•Seguem a mesma sequência de ações preconizadas pelas organizações policiais ao se depararem com um problema ou desordem em sua comunidade: *(i)* efetuar ligação telefônica para a Central de Emergências; *(ii)* fazer contatos virtuais (ex: ligações, mensagens, redes sociais e aplicativos de celular) com familiares, amigos, vizinhos etc.; e *(iii)* atuar imediatamente e de forma direta (ex.: verbalizações e barulhos; acionamento de alarmes e buzinas).
	2.tecnologia empregada	•Gestores catarinenses estão satisfeitos com a plataforma virtual (WhatsApp) incorporada pela RV; •Os gestores americanos não são adeptos do método virtual de interação simultânea (somente via website), mantendo-se fiéis ao método clássico dos encontros e reuniões pessoais.	•Policiais catarinenses se mostram satisfeitos em razão da facilidade de acesso e de uso da ferramenta tecnológica; •Menos da metade dos policiais americanos se declaram satisfeitos, sendo que boa parte são indiferentes e insatisfeitos com a não utilização de tecnologias, canais ou aplicativos virtuais específicos.	•Ambos se declararam satisfeitos com as tecnologias empregadas pelos programas, aplicativos smartphone na RV e plataforma virtual (Website) utilizada pelo NW.
	3.controle de acesso	•Há verificação de antecedentes criminais; •Inexistência ou desconhecimento de um protocolo padrão que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso no programa.	•Há verificação de antecedentes criminais; •Inexistência ou desconhecimento de um protocolo padrão que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso no programa.	•Aprovam a verificação de antecedentes criminais como forma de controle acesso, com menos intensidade no NW.

	4.controle de informação	• Forma de gestão é diferenciada, haja vista a tecnologia empregada no RV e contatos eminentemente presenciais do NW.	• Policiais catarinenses esporadicamente necessitam impedir a divulgação e troca de mensagens não relacionadas aos objetivos do RV, sendo que todos os usuários assinam termo de responsabilidade antes de ingressarem na Rede; • Policiais americanos atuam presencialmente impondo limites de tempo, regras de conduta em reuniões e cassando a palavra em ocasiões de desvirtuamento.	• Não há quebra rotineira da regra e desvirtuamento de assuntos e interesses particulares, tanto nos grupos virtual e presencial, sendo que o RV apresenta índices ligeiramente menores de ocasiões em que, esporadicamente, há inobservância.
	5.identificação visual	• Ambos não fazem a gestão do estado de conservação dos sinais de identificação dos programas.	• Ambos não fazem a fiscalização do estado de conservação dos sinais de identificação dos programas.	• 1/3 dos cidadãos catarinenses afirmam que há a necessidade de substituição de placas por falta de manutenção, estando desfigurados ou envelhecidos, fato constatado em muito menor número que no NW.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5. PROPOSTAS PARA O FUTURO DO PROGRAMA REDE DE VIZINHOS

Caracterizados os contextos do estudo de caso envolvendo a PMSC e o JSO, realizou-se pormenorizado diagnóstico e ampla análise dos dados coletados para a consolidação das convergências e divergências entre os dois programas nas quatro dimensões preconizadas pelo modelo de análise estabelecido, fio condutor desta pesquisa.

É a partir deste modelo de análise que se avaliam "as lacunas, os desafios e perspectivas do programa Rede de Vizinhos da PMSC", conforme proposto no objetivo específico "d", bem como são desenvolvidas 10 propostas e recomendações visando, principalmente, oferecer à PMSC sugestões e caminhos que possam contribuir para a consolidação do programa.

5.1. DIMENSÃO SOCIAL

- **Recomendação #1: atuação em rede e fortalecimento de vínculos**

Para fins de gestão e planejamento organizacional do RV, seria interessante a realização de análise socioeconômica dos bairros e comunidades abrangidas pelos programas, bem como do perfil dos cidadãos participantes, o que viabilizaria a correlação entre o número de grupos ativos do RV e o perfil/nível socioeconômico do bairro/comunidade.

A consolidação dessas informações também possibilitaria traçar um paralelo entre:

(i) a existência das condições fundamentais para a participação (não "posso": mínimo de conforto material, liberdade e informação);

(ii) condições estruturais de envolvimento (não "devo": falta de estímulo e valorização da participação; distância do provedor de serviços e canais burocráticos facilitados; mora administrativa, tempo livre e esforços necessários (custos de transação) etc.);

(iii) motivação individual (não "quero": ceticismo com a resposta estatal; importância, relevância e destaque do serviço para o usuário, familiares e pessoas próximas; impacto nas vidas, como serviços duradouros ou não etc.).

- **Recomendação #2: protagonismo do cidadão**

Restou constatado que há ceticismo dentre os gestores quando à capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente do planejamento de políticas públicas de

segurança, muito embora julguem positiva a participação. A percepção de que os cidadãos não possuem know-how do trabalho policial impede o pleno compartilhamento e divulgação de informações ao público.

A esse respeito, além de iniciativas na área de comunicação social da PMSC, com a promoção de iniciativas publicitárias e educativas, recomenda-se a criação do projeto "Academia Cidadã", a exemplo de departamentos de polícia americanos. Diferentemente da Academia de Polícia para formação de futuros policiais, este é um programa desenhado para cidadãos participantes para oferecer uma visão geral do treinamento e dos procedimentos da polícia, com aulas teóricas e práticas da atividade policial.

O curso não qualificaria o cidadão para o emprego policial, mas poderia ser requisito para atuação em atividades de voluntariado e serviços temporários com a instituição policial. O conteúdo deve abranger tópicos como visão geral do sistema jurídico e de persecução criminal brasileiros, organização e ética da PMSC, uso de força e procedimentos policiais, segurança no trânsito, informações básicas sobre armamentos (letais e menos letais), demonstrações das unidades especializadas e suporte aéreo, visão geral da inteligência, redes de prevenção, etc.

5.2. DIMENSÃO INSTITUCIONAL

- **Recomendação #3: estratégia de policiamento**

Considerando as inúmeras externalidades positivas dos programas RV e NW, descritos na dimensão teórica, no indicador "resultados esperados", míope será a mensuração da performance institucional se a lógica seguir tão somente o aspecto da diminuição da incidência criminal de efeitos imediatos (curto prazo). Caso se utilize exclusivamente esta abordagem, os programas poderiam ser taxados de ineficientes ou ineficazes.

Isso reforça a tese de que a diminuição dos índices criminais não deve ser o único parâmetro para a implantação do programa RV. Caso contrário, os números brutos, por si, poderiam justificar a não consolidação e eventual abandono do programa, desconsiderando uma série de outros fatores produtores de externalidades positivas de médio e longo prazo.

A experiência internacional dá suporte e apoio à implementação da RV catarinense por representar não só uma estratégia capaz de contribuir com os índices criminais (redução em torno de 14% a 26%), mas principalmente por representar uma nova abordagem institucional que mobiliza um leque de intervenções com o envolvimento comunitário,

contribuindo para o fortalecimento dos controles sociais informais, a sensação de segurança, e o reestabelecimento dos laços de confiança e legitimidade do trabalho policial.

Recomenda-se, assim, ampliar as métricas para análise da performance e produtividade policial da PMSC, em especial no RV, as quais devem envolver a complexidade do serviço policial:

1) redução de índices criminais e revitimização;

2) prisão e autuação de infratores;

3) redução do medo do crime e aumento da sensação de segurança;

4) garantir a civilidade em espaços públicos;

5) uso da força e autoridade de forma justa, eficiente e eficaz;

6) uso de recursos financeiros e humanos de forma justa, eficiente e eficaz;

7) prestação de serviços de qualidade e satisfação do cidadão (cortesia, educação, assistência e profissionalismo); e

8) nível de confiança e percepção de legitimidade institucional.

Para tanto, há de se utilizar formas de mensuração *(i)* direta: taxas de crimes, número de prisões, taxas de elucidação de autoria e materialidade, tempo resposta para chamadas etc.; e *(ii)* indireta: pesquisas de satisfação e vitimização, pesquisa de campo e observações diretas, estudos situacionais, avaliações por instituições independentes etc.

Enfim, a ampliação da abordagem para avaliação do trabalho policial desestimularia o abandono da alocação dos recursos necessários para consolidação dos programas preventivos, em favor de *quick fixes* (respostas rápidas).

- **Recomendação #4: protagonismo do policial**

Constatada a defasagem da promoção de cursos, capacitações, treinamentos nas áreas de gestão, habilidades interpessoais e de ações preventivas, quando comparados aos repressivos, voltados aos integrantes das unidades especializadas, recomenda-se, um maior esforço institucional para a valorização dos policiais do serviço ordinário (ex.: radiopatrulha – não unidades especializadas), com a priorização do suporte organizacional e condições pessoais de trabalho, bem como a realização de cursos e treinamentos para o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais (comunicação e postura), mediação de conflitos, liderança e gestão de cenários e riscos.

- **Recomendação #5: protagonismo do policial**

Muito embora muito bem avaliados pelos cidadãos, ao serem questionados a respeito das necessidades de aprimoramentos por parte dos policiais, as habilidades de comunicação e postura foram apontadas como itens cruciais. Recomenda-se, assim, que a seleção de policiais para atuarem no RV leve em consideração o entusiasmo daqueles com o contato íntimo com a comunidade.

Nesse sentido, os policiais "certos" são aqueles que acreditam na abordagem preventiva, possuem essa mentalidade onde não haveria a necessidade de "determinar" uma postura engajadora, mas sim instigar novas e criativas interações positivas.

5.3. DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

- **Recomendação #6: canal de comunicação**

Há de se analisar os cenários e impactos das novas e vindouras ferramentas de acionamento, a exemplo do aplicativo de smartphone "PMSC Cidadão", em fase de desenvolvimento, visto que essas ferramentas facilitadoras também trazem consigo ameaças de canalizar as frustrações, bem como as justas expectativas e demandas dos cidadãos por mais e melhores serviços, por vezes incompatíveis e muito superiores aos recursos policiais e capacidade administrativa de atendimento.

- **Recomendação #7: tecnologia empregada**

O aperfeiçoamento da tecnologia empregada no RV é uma realidade inegável e irrefreável, porém tal ferramenta facilitadora deve absorver por completo os encontros e reuniões pessoais entre os policiais e a comunidade, afinal os vínculos e as relações se constroem entre indivíduos e não "entre cliques".

- **Recomendação #8: controle de acesso**

Necessária a normatização interna do controle de acesso no RV com a definição de parâmetros objetivos mínimos para análise da idoneidade, sem esvaziar a discricionariedade da autoridade local, bem como o procedimento de negativa de ingresso do cidadão no programa, a fim de facilitar a verificação a cargo do policial militar de ligação.

- **Recomendação #9: controle de informação**

Mesmo não havendo quebra rotineira e desvirtuamento com a difusão de informações de cunho particular no RV, recomenda-se a elaboração de uma normatização interna no programa que defina, objetivamente, um procedimento padrão aos policiais para a realização do controle de informações.

Assim, constatando alterações, ou seja, repasse de mensagens ou informações não condizentes com a segurança comunitária (interação social positiva, regulação administrativa do espaço urbano, revitalização de áreas públicas, valorização de atos de cidadania etc.), os gestores das redes e seus auxiliares poderiam melhor coordenar as ações "disciplinares" em casos de violação das regras de conduta (ex.: advertência, repreensão e exclusão do grupo).

- **Recomendação #10: identificação visual**

Há de se reforçar a importância desse indicador no RV – que tem 1/3 de suas placas em mau estado de conservação –, com o dever de manutenção e substituição das placas de identificação visual do programa, prioritariamente nas comunidades de baixa renda, sob pena de minarem o seu exato propósito, transmitindo uma sensação de prevalência do descuido e abandono na comunidade, com efeito no aumento do medo do crime e a diminuição da percepção de segurança.

Essa iniciativa pode ser materializada com o uso da tecnologia, a exemplo de um código de barras para cada placa, a qual conteria as informações do usuário (QR Code98) e acessado via smartphone dos policiais.

Feitas essas contribuições para o programa RV e PMSC, passa-se, agora, ao último capítulo dessa pesquisa, com as considerações finais do estudo.

[98] Código QR significa *Quick Response* (resposta rápida) é um código de barras bidimensional que pode ser escaneado. Esse código é convertido em texto (interativo), um endereço URI, um número de telefone, uma localização georreferenciada, um e-mail, um contato ou um SMS. Ver em: < http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/05/entenda-o-que-sao-os-qr-codes-codigos-lidos-pelos-celulares.html> e < https://www.qrcode.com/en/>. Acesso em: 30/06/2019.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa definiu como objetivo geral a análise da consolidação do programa preventivo “Rede de Vizinhos” da PMSC, uma estratégia de policiamento que realça a noção de corresponsabilidade cidadã na segurança pública e inova ao propor uma resposta não reativa às crescentes demandas e expectativas dos cidadãos catarinenses por uma polícia mais atuante, presente e próxima.

Os fundamentos teóricos-conceituais apresentados expuseram que o desafio da efetiva participação cidadã na gestão pública remonta às discussões de filósofos, pensadores, antropólogos e historiadores, de todos os tempos – desde que o “homem é homem” – e perpassam pela investigação e especulação a respeito *(i)* da essência da própria natureza humana, *(ii)* das condições (ou requisitos fundamentais) e as circunstâncias (ou fatores) para o engajamento cívico e *(iii)* dos arranjos institucionais e da complexa organização social urbana contemporânea, uma névoa que envolve o anonimato, a distância social e a proximidade física.

Os preceitos da *accountability* cidadã e da coprodução de bens e serviços públicos demonstram plena aplicabilidade – para não afirmar categoricamente a imprescindibilidade – na área da segurança pública e para o controle social formal exercido pelas instituições policiais em um Estado Democrático de Direito, inclusive aquelas dotadas de um regime jurídico diferenciado e de estruturação organizacional militarizada, a exemplo das Polícias Militares Estaduais. Essas teorias fundamentam, assim, essa nova perspectiva na prestação dos serviços de segurança pública ao catarinense, que se distingue do modelo tradicional, ao estimular uma mudança de mentalidade do cidadão de receptor passivo para coautor e coparticipante.

A *accountability* cidadã, além de valorar a eficiência da gestão e a conformidade das práticas, induz novos comportamentos que minimizam o parâmetro mecânico e auto referenciado do aparato estatal burocrático com consequências positivas nas relações de confiança e legitimidade das instituições policiais. A coprodução trilha o mesmo caminho com o aperfeiçoamento dos processos e inovações institucionais para a provisão de serviços de segurança pública, conduzindo os cidadãos a assimilarem e se identificarem com a missão e propósitos da instituição policial, no caso PMSC.

Nestes aspectos, comprovou-se a aderência do programa RV ao modelo paradigma norte-americano, sendo que ambos estão intrinsecamente atrelados à noção de participação

cidadã ativa, parte indissociável da filosofia de polícia comunitária, além de refletirem uma prestação de serviço público normalmente referenciada pela bibliografia como modelo de coprodução plena, ou também denominada total, entre os policiais (profissionais) e usuários no planejamento e implementação de políticas locais de segurança pública.

Ao prover uma síntese histórica da formação política do Estado brasileiro e da atividade policial, tornou-se clara a competência constitucional da PMSC e a sua aderência à filosofia de polícia comunitária, perspectiva esta em ascensão que fundamenta o programa RV e se compatibiliza com as "novas" teorias de administração pública que preconizam os papéis ativos do cidadão e da valorização da comunidade, bem como uma descentralização que estimula o espírito democrático e o humanismo organizacional.

Preenchendo claro papel paradigmático na implementação do programa catarinense, o programa anglo-saxão *Neighborhood Watch* (NW), considerado o maior e mais conhecido programa de prevenção criminal dos Estados Unidos, tem sua história, organização e, principalmente, externalidades positivas comprovadas em pesquisas científicas. Estas evidências, todavia, não isentam a PMSC de sua responsabilidade com a redução sociológica, que significa a análise crítica e definição da modelagem adequada às peculiaridades e singularidades culturais, sociais e econômicas catarinenses.

Neste sentido, no Quadro 16, a seguir, são apresentadas, de forma correlacionada ao modelo de análise, uma síntese das análises realizadas e das principais considerações e recomendações delas advindas.

Quadro 16: Dimensões, componentes, indicadores, considerações finais e recomendações

DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES
Teórica	Aderência paradigmática e ao *Neighborhood Watch*	1.Autorização e legitimidade	Os fundamentos da atuação policial seguem uma nova lógica e estão vinculados a três aspectos: o cumprimento da lei, o profissionalismo e o atendimento dos anseios da comunidade. Estes se diferem de tempos pretéritos onde havia o peso das influências deletérias[99] e o uso desvirtuado das forças policiais para a manutenção de regimes políticos[100].
		2. Foco de atuação	O RV redireciona o foco da PMSC ao propagar um serviço policial amplo e, ao mesmo tempo, personalizado. Nesse sentido, a instituição amplia os seus esforços preventivos e o policiamento por consentimento, o que demanda uma atuação proativa sobre as causas das ações criminosas e de desordens públicas, uma visão que vai além do viés repressivo de controle do crime e do criminoso.
		3. Relação com a comunidade	O RV estabelece um novo parâmetro de relacionamento com a comunidade que tem o potencial de reverter a "herança ofensiva" inerente às instituições policiais brasileiras. O cidadão brasileiro (e catarinense), acostumado com o distanciamento e interações esporádicas – principalmente em situações de quebra da ordem e chamadas emergenciais –, tem a oportunidade de interagir em circunstâncias positivas com a instituição policial, o que favorece a criação de vínculos de confiança.
		4.Táticas e tecnologia empregada	O programa RV, diferentemente da lógica do programa NW, congrega todas as modalidades de policiamento disponíveis pela PMSC, com o incentivo e uso de ferramentas tecnológicas para contato e interação com a sociedade.
		5.Resultados esperados	As premissas do RV revelam a pretensão de se alcançar resultados múltiplos com a execução do programa, o que condiz com a intenção de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e satisfação da comunidade, em contraposição à satisfação do governo e/ou o estrito foco no controle da criminalidade. As externalidades positivas apontadas na teoria podem ser aglutinadas em 6 eixos: *(1)* melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a PMSC; *(2)* redução da sensação de vulnerabilidade e insegurança (medo do crime); *(3)* aumento da confiança e legitimidade da polícia; *(4)* diminuição de índices criminais; *(5)* estabelecimento de parcerias colaborativas entre a comunidade e a polícia; e *(6)* aumento da coesão, controle do ambiente e sentimento comunitário.
		6. Concepção de *accountability*	O RV possui uma concepção multifacetada (foco democrático), afinal o modelo de proximidade proposto realça o policiamento por consentimento e a prestação de contas em níveis – *(i)* hierárquico (canais de comando e controle organizacional), *(ii)* horizontal (fiscalização e reflexo entre os pares) e *(iii)* vertical (comunidade) – e potenciais tensões entre demandas da comunidade, organizacionais, dos profissionais e também governamentais.

[99] Resquícios do patrimonialismo, em que o serviço estatal estava ao dispor de certos interesses pessoais que eram privilegiados em detrimento de uma coletividade, caracterizando casos evidentes de clientelismo.

[100] Polícia "do Estado para o Estado" (interesse público secundário) e não polícia "do Estado para o cidadão" (interesse público primário).

Social	Participação	1.atuação em rede	Indicador presente em ambas as realidades, principalmente na realidade catarinense. Percebeu-se aumento da colaboração e coesão comunitária e efeitos positivos no grau de confiança e satisfação da comunidade com os serviços prestados pela PMSC. Os usuários compartilham da ideia de serem os "olhos" e "vozes" da PMSC, bem como ampliaram os seus círculos sociais na comunidade. **RECOMENDAÇÃO #1:** Para fins de gestão e planejamento organizacional do RV, seria interessante a realização de análise socioeconômica dos bairros e comunidades abrangidas pelos programas, bem como do perfil dos cidadãos participantes, o que viabilizaria a correlação entre o número de grupos ativos do RV e o perfil/nível socioeconômico do bairro/comunidade. A consolidação dessas informações também possibilitaria traçar um paralelo entre a *(i)* a existência das condições fundamentais para a participação (*não "posso"*: mínimo de conforto material, liberdade e informação), *(ii)* condições estruturais de envolvimento (*não "devo"*: falta de estímulo e valorização da participação; distância do provedor de serviços e canais burocráticos facilitados; mora administrativa, tempo livre e esforços necessários (custos de transação) etc.) e a *(iii)* motivação individual (*não "quero"*: ceticismo com a resposta estatal; importância, relevância e destaque do serviço para o usuário, familiares e pessoas próximas; impacto nas vidas, como serviços duradouros ou não etc.).
		2.vigilância entre vizinhos	Indicador presente em ambas realidades, principalmente na realidade catarinense. Os cidadãos afirmam experimentar maior sensação de controle e vigilância em suas comunidades, sendo que os policiais percebem um incremento no número de denúncias realizadas a crimes e desordens.
		3.fortalecimento de vínculos	Indicador presente em ambos programas. Todos os grupos-alvos geraram novos contatos sociais e perceberam uma melhoria das relações entre as instituições policiais e comunidades, com reflexos no grau de confiança na instituição e seus serviços prestados. Por outro lado, há de observar que os gestores da RV acreditam que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade são sub-representados nas demandas locais por segurança pública. Esse fato, se confirmado, pode indicar o programa RV está promovendo disparidades e iniquidades por meio da prestação de serviço público diferenciado àqueles cidadãos financeiramente mais estruturados, mais formalmente educados e não pertencentes às minorias, visto que são, normalmente, mais propensos e dispostos ao engajamento. Por via de consequência, o programa poderia estar fomentando, como efeito deletério não desejado e de ricochete, "gaps" e diferenciação na qualidade do serviço produzido a essas classes desprovidas, aumentando-se discrepâncias sociais. Todavia, essa percepção se distingue da maioria dos envolvidos nos programas (executores e cidadãos do RV; gestores, executores e cidadãos do NW), os quais acreditam que os interesses dos mais marginalizados são sopesados, levados em consideração e representados. Para que essa percepção apontada pelos gestores do RV seja confirmada ou descartada, é necessária uma pesquisa de perfil socioeconômico e demográfico dos usuários e área de abrangência do RV, conforme recomendado acima.

		4.protagonismo do cidadão	Indicador presente em ambos os programas, sendo que há ceticismo dentre os gestores quando à capacidade dos cidadãos em interagir e participar ativamente do planejamento de políticas públicas de segurança, muito embora julguem positiva a participação. A percepção de que os cidadãos não possuem *know-how* do trabalho policial impede o pleno compartilhamento e divulgação de informações ao público. **RECOMENDAÇÃO #2:** A esse respeito, além de iniciativas na área de comunicação social da PMSC, com a promoção de iniciativas publicitárias e educativas, recomenda-se a criação do projeto "Academia Cidadã", a exemplo de departamentos de polícia americanos. Diferentemente da Academia de Polícia para formação de futuros policiais, este é um programa desenhado para cidadãos participantes para oferecer uma visão geral do treinamento e dos procedimentos da polícia, com aulas teóricas e práticas da atividade policial. O curso não qualifica o cidadão para o emprego policial, mas pode ser requisito para atuação em atividades de voluntariado e serviços temporários com a instituição policial. O conteúdo deve abranger tópicos como visão geral do sistema jurídico e de persecução criminal brasileiros, organização e ética da PMSC, uso de força e procedimentos policiais, segurança no trânsito, informações básicas sobre armamentos (letais e menos letais), demonstrações das unidades especializadas e suporte aéreo, visão geral da inteligência, redes de prevenção, etc. Dentre os motivos pelos quais os cidadãos catarinenses decidiram por assumir o compromisso de se envolverem com o programa, a segurança pessoal e/ou de suas famílias preponderou como o principal peso nessa escolha, seguido da segurança patrimonial e, por último, a contribuição para a segurança dos vizinhos e comunidade. Já o cidadão americano, apesar de também eleger a segurança pessoal e/ou de suas famílias como o principal peso nessa escolha, menciona a contribuição para a segurança dos vizinhos e comunidade como segundo ponto e, por último, a segurança patrimonial. Esse dado é intrigante ao revelar um perfil do cidadão catarinense movido por um menor senso de coletividade e solidariedade que o cidadão americano, usualmente taxado, pejorativamente, por sua defesa aberta da liberdade individual e preponderância dos interesses privados. Assim, diferentemente do que apregoam os teóricos e as pesquisas empíricas outrora realizadas, a prática demonstrou que a promoção desta coprodução está baseada no auto interesse dos cidadãos em maximizar benefícios, no caso segurança, a seus favores e de suas famílias, como uma escolha racional de recompensa não monetária. Nesta coprodução, em ambas as realidades, os cidadãos são movidos por interesses particulares em primeiro lugar. A ênfase da motivação extrínseca (recompensas monetárias ou não) preponderou sobre as motivações intrínsecas, com ênfase nos valores sociais e da comunidade acima do auto interesse. A emergência de líderes ou porta-vozes nos seios dos bairros e comunidades, fenômeno presenciado e percebido pelos três grupos-alvos, revela a possibilidade de uso desse espaço como uma oportunidade de alavanca política. A politização e desvirtuamento do programa é um risco que deve ser gerenciado.

Institucional	Compromisso	1.ferramenta de governança e prevenção	Indicador presente em ambos os programas. Com exceção da visão dos executores americanos, a participação comunitária no planejamento e implementação da segurança pública resultou em ações criativas e inovadoras. A iniciativa e difusão dos programas por parte dos moradores das comunidades, especialmente do RV, corroboram com a crença compartilhada pelos usuários de que os policiais se tornaram mais cientes das necessidades de segurança da comunitárias e oferecem melhores respostas aos seus problemas, inclusive superando suas expectativas. Com relação ao grau envolvimento dos cidadãos na provisão dos serviços e programas de segurança pública, não houve por parte de ambos os grupos de gestores um posicionamento majoritário. Contudo, verificou-se que quase 1/4 dos gestores catarinenses e mais da metade dos gestores americanos defenderam que os profissionais da segurança pública devem ser os únicos responsáveis pelo planejamento/desenho e implementação/execução, cabendo aos cidadãos tão somente o papel de fornecedores de informação. Em outras palavras, a coprodução não é vista com tão bons olhos por uma parte significativa dos gestores, principalmente americanos, que ainda acreditam na provisão tradicional, sem envolvimento do cidadão, sob a justificativa da falta de conhecimento técnico, parcialidade na tomada de decisões, prevalência de interesses pessoais e receio do uso político da instituição policial por parte dos cidadãos. Pode-se aduzir, ainda, que a desconfiança dos gestores com a participação de não profissionais no planejamento e implementação de políticas de segurança pública não seja em virtude de uma "reserva de mercado", da "perda de poder" e "desqualificação intelectual" dos cidadãos. Com base nas observações participantes e comentários individuais dos respondentes, verificou-se que há uma preocupação extrema com a gestão técnica. Nessa lógica, a identificação (*scanning*) e análise (*analysis*) de problemas de segurança pública local são calcadas em *inputs* de informação da comunidade, que novamente entram na fase de avaliação (*assessment*). A etapa da tomada de decisões e implementação (*response*), todavia, permaneceriam sob responsabilidade técnica, e por vezes legal, dos profissionais da segurança pública. Considerando a miríade de serviços prestados e situações de intervenção para a preservação da ordem pública pela PMSC, tal posicionamento parece cauteloso para resguardar a própria instituição e seus integrantes de eventual responsabilização. Todavia, há inúmeras situações em que a comunidade pode e deve participar na decisão e implementação de respostas e resolução de problemas locais rotineiros, especialmente em razão das possíveis contribuições positivas (conhecimento/informações; recursos humanos/financeiros; *compliance*/consentimento; ideias e criatividade; legitimidade) dos cidadãos coprodutores. Em suma, a gestão na área de segurança pública contempla a atuação profissional contra o crime e a capacidade de envolver a comunidade na solução dos problemas locais rotineiros, sintonia esta que se alcança com "as mangas levantadas", ou seja, na prática.

		2.estratégia de policiamento	Indicador presente em ambos os programas, havendo unanimidade quanto à contribuição positiva dos programas. A melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e as instituições policiais alcançou o pódio na percepção de todos os grupos-alvos. Os programas foram responsáveis pela melhoria das condições e receptividade da atuação policiais nas comunidades, com reflexo no aumento do nível de confiança nas instituições, conforme pesquisa de satisfação com os usuários e relatos de experiências positivas em pesquisa de campo. Considerando as inúmeras externalidades positivas dos programas RV e NW, descritos na dimensão teórica, no indicador "resultados esperados", míope será a mensuração da performance institucional se a lógica seguir tão somente o aspecto da diminuição da incidência criminal de efeitos imediatos (curto prazo). Caso se utilize exclusivamente esta abordagem, os programas poderiam ser taxados de ineficientes ou ineficazes. Isso reforça a tese de que a diminuição dos índices criminais não deve ser o único parâmetro para a implantação do programa RV. Caso contrário, os números brutos, por si, poderiam justificar a não consolidação e eventual abandono do programa, desconsiderando uma série de outros fatores produtores de externalidades positivas de médio e longo prazo. A experiência internacional dá suporte e apoio à implementação da RV catarinense por representar não só uma estratégia capaz de contribuir com os índices criminais (redução em torno de 14% a 26%), mas principalmente por representar uma nova abordagem institucional que mobiliza um leque de intervenções com o envolvimento comunitário, contribuindo para o fortalecimento dos controles sociais informais, a sensação de segurança, e o reestabelecimento dos laços de confiança e legitimidade do trabalho policial. **RECOMENDAÇÃO #3:** Recomenda-se, assim, ampliar as métricas para análise da performance e produtividade policial da PMSC, em especial no RV, as quais devem envolver a complexidade do serviço policial: *1)* redução de índices criminais e revitimização; *2)* prisão e autuação de infratores; *3)* redução do medo do crime e aumento da sensação de segurança; *4)* garantir a civilidade em espaços públicos; *5)* uso da força e autoridade de forma justa, eficiente e eficaz; *6)* uso de recursos financeiros e humanos de forma justa, eficiente e eficaz; e *7)* prestação de serviços de qualidade e satisfação do cidadão (cortesia, educação, assistência e profissionalismo); *8)* nível de confiança e percepção de legitimidade institucional. Para tanto, há de se utilizar formas de mensuração *(i)* direta: taxas de crimes, número de prisões, taxas de elucidação de autoria e materialidade, tempo resposta para chamadas etc.; e *(ii)* indireta: pesquisas de satisfação e vitimização, pesquisa de campo e observações diretas, estudos situacionais, avaliações por instituições independentes etc. Enfim, a ampliação da abordagem para avaliação do trabalho policial desestimularia o abandono da alocação dos recursos necessários para consolidação dos programas preventivos, em favor de *quick fixes* (respostas rápidas).

		3.protagonismo do policial	Indicador presente em ambos os programas, sendo que na realidade catarinense há uma seleção mais rigorosa dos policiais que atuam no RV, bem como a constatação de que os policiais que estão tendo esse contato direto e mais frequente com os cidadãos têm demonstrado maior satisfação no exercício da função em razão da valorização profissional externa e interações positivas. Constatou-se, todavia, que a promoção de cursos, capacitações, treinamentos nas áreas de gestão, habilidades interpessoais e de ações preventivas são menos recorrentes e menos "valorizados" ou postos em evidência internamente aos repressivos, voltados aos integrantes das unidades especializadas. Dentre os gestores que afirmam realizar uma seleção dos policiais para atuarem nos programas, foram apontados os seguintes critérios em comum: *(i)* perfil adequado (viés preventivo e comunitário); *(ii)* habilidade interpessoal e comunicativa; e *(iii)* voluntariedade, identificação com o programa e proatividade. Muito embora muito bem avaliados pelos cidadãos, ao serem questionados a respeito das necessidades de aprimoramentos por parte dos policiais, os seguintes itens foram selecionados nas alternativas fechadas em primeiro e último lugar, em ambas realidades: habilidades de comunicação e postura (1º) e honestidade e integridade (última). Em suma, há necessidade de se repensar a forma de abordagem nessas interações sociais, inclusive com ideias criativas, sem perder essa característica positiva de que os policiais correspondam a uma figura pública proba e íntegra. Quanto às manifestações escritas em perguntas abertas, a maioria dos aprimoramentos sugeridos estavam relacionados a aspectos como *(i)* a necessidade de maior engajamento com a comunidade (ex.: atuações mais rotineiras e próximas); *(ii)* a falta de efetivo (ex.: demanda por contratação de mais policiais e maior presença física e rondas), parcos recursos e estrutura defasada de trabalho (ex.: estado de conservação de viaturas, fardamentos e armas); *(iii)* o treinamento e aprimoramento dos policiais em questões afetas à liderança e relações interpessoais; *(iv)* falta de atuação mais incisiva nos grupos (ex.: repasse de informações e ações empreendidas, desfechos de ocorrências e feedbacks); *(v)* falta de agilidade e demora do atendimento a chamadas de emergência (190). **RECOMENDAÇÃO #4:** Recomenda-se, assim, um maior esforço institucional para a valorização dos policiais do serviço ordinário (ex.: radiopatrulha – não unidades especializadas), com a priorização do suporte organizacional e condições pessoais de trabalho, bem como a realização de cursos e treinamentos para o aperfeiçoamento das habilidades interpessoais (comunicação e postura), mediação de conflitos, liderança e gestão de cenários e riscos. **RECOMENDAÇÃO #5:** Recomenda-se, ainda, que a seleção de policiais para atuarem no RV leve em consideração o entusiasmo daqueles com o contato íntimo com a comunidade. Assim, os policiais "certos" são aqueles que acreditam na abordagem preventiva, possuem essa mentalidade onde não haveria a necessidade de "determinar" uma postura engajadora, mas sim instigar novas e criativas interações positivas.
Organizacional	Operação	1.canal de comunicação	Indicador presente em ambos os programas, sendo que não há, na teoria, a substituição das Centrais de Emergência como contato prioritário em casos de emergência. Todavia, por vezes, a experiência cotidiana, no caso catarinense, tem demonstrado que a tecnologia embarcada e a fluidez das informações prestadas na comunicação direta e interação instantânea com os policiais nas redes por meio de aplicativos de *smartphone* tem produzido intervenções invertendo a lógica prioritária do acionamento das Centrais de Emergência (190). Muito embora ainda não seja a ordem declarada pelos usuários quando se deparam com um problema ou desordem em sua comunidade, a prática tem demonstrado esses incidentes. **RECOMENDAÇÃO #6:** Recomenda-se, assim, analisar os cenários e impactos das novas e vindouras ferramentas de acionamento, a exemplo do aplicativo de smartphone "PMSC Cidadão", em fase de desenvolvimento, visto que essas ferramentas facilitadoras também trazem consigo ameaças de canalizar as frustrações, bem como as justas expectativas e demandas dos cidadãos por mais e melhores serviços, por vezes incompatíveis e muito superiores aos recursos policiais e capacidade administrativa de atendimento. Por fim, destaca-se viés e oportunidade de interação positiva por meio dos programas, especialmente do RV que não se restringe a reuniões presenciais mensais, ao invés dos atendimentos de emergência, onde há, necessariamente, uma situação de conflito de interesses e necessidade de intervenção para a restauração da ordem pública.

		2.tecnologia empregada	Indicador presente no RV e de forma incipiente no NW. A principal diferença entre ambos está na utilização de plataforma digital como meio de comunicação principal no caso catarinense, enquanto o programa americano mantém as raízes originais das interações e contatos físicos, a exemplo dos Conselhos de Segurança (CONSEG). Aliás, convém mencionar que os americanos não possuem familiaridade com os aplicativos de troca de mensagens virtuais simultâneas e coletivas, a exemplo dos aplicativos WhatsApp e Telegram, os quais são impopulares[101]. A tendência teórica de que há maior engajamento do cidadão quando a sua parcela de contribuição ou contraprestação não exige muito esforço físico nem requeira, necessariamente e constantemente, contato direito ou interações pessoais permanentes com terceiros restou devidamente comprovada na prática. Observou-se, todavia, alguns percalços na utilização desta tecnologia. Muito embora ela tenha encurtado distâncias e facilitado a manifestação, foram registrados comentários negativos a respeito da utilização das plataformas virtuais para fins do programa, a exemplo da exacerbação dos ânimos, repasses equivocados de informações e radicalização de opiniões que não seriam compartilhadas com igual ênfase pessoalmente e até publicamente. **RECOMENDAÇÃO #7:** Recomenda-se, assim, que se aperfeiçoe a tecnologia empregada no RV, realidade inegável e irrefreável, porém de tal forma que essa ferramenta facilitadora não absorva por completo os encontros e reuniões pessoais entre os policiais e a comunidade, afinal os vínculos e as relações se constroem entre indivíduos e não "entre cliques".
		3.controle de acesso	Indicador presente em ambos, onde se constatou que há certa discricionariedade dos gestores na análise do controle de acesso. Não há um rol objetivo de critérios, tampouco uma padronização da forma de comunicação da negativa do cidadão interessado que teve seu ingresso negado. **RECOMENDAÇÃO #8:** Recomenda-se normatizar, internamente, o controle de acesso no RV com a definição de parâmetros objetivos mínimos para análise da idoneidade, sem esvaziar a discricionariedade da autoridade local, bem como o procedimento de negativa de ingresso do cidadão no programa, a fim de facilitar a verificação a cargo do policial militar de ligação.
		4.controle de informação	Indicador presente em ambos programas, porém exercido de forma distinta haja vista a tecnologia empregada no RV e os contatos eminentemente presenciais do NW. **RECOMENDAÇÃO #9:** Mesmo não havendo quebra rotineira e desvirtuamento com a difusão de informações de cunho particular no RV, recomenda-se a elaboração de uma normatização interna no programa que defina, objetivamente, um procedimento padrão aos policiais para a realização do controle de informações. Assim, constatando alterações, ou seja, repasse de mensagens ou informações não condizentes com a segurança comunitária (interação social positiva, regulação administrativa do espaço urbano, revitalização de áreas públicas, valorização de atos de cidadania etc.), os gestores das redes e seus auxiliares poderiam melhor coordenar as ações "disciplinares" em casos de violação das regras de conduta (ex.: advertência, repreensão e exclusão do grupo). Fato é que, virtualmente, torna-se menos desgastante gerenciar, coordenar e inibir ações de usuários que porventura fujam à finalidade do programa, constatação esta presenciada no NW, onde as intervenções dos policiais para direcionar os debates são mais comuns.
		5.identificação visual	Indicador presente em ambos. Contudo contatou-se no RV que não há qualquer gestão e fiscalização do estado de conservação dos sinais de identificação visual. A falta de manutenção e não substituição das placas desfiguradas ou envelhecidas tem o condão de repassar o recado oposto e prejudicial, ou seja, de que há prevalência e tolerância com o crime e a desordem na comunidade. **RECOMENDAÇÃO #10:** Recomenda-se reforçar a importância dessa premissa no RV – que tem 1/3 de suas placas em mau estado de conservação –, com o dever de manutenção e substituição das placas de identificação visual do programa, prioritariamente nas comunidades de baixa renda, sob pena de minarem o seu exato propósito, transmitindo uma sensação de prevalência do descuido e abandono na comunidade, com efeito no aumento do medo do crime e a diminuição da percepção de segurança. Essa iniciativa pode ser materializada com o uso da tecnologia, a exemplo de um código de barras para cada placa, a qual conteria as informações do usuário (QR Code[102]) e acessado via *smartphone* dos policiais.

[101] Inúmeros websites de tecnologia explicam esse fenômeno de impopularidade dos aplicativos de troca de mensagens em smartphones norte-americanos. Disponível em: <https://www.basicthinking.com/usa-whatsapp-unpopular/>. Acesso em 16/06/2019.

[102] Código QR significa *Quick Response* (resposta rápida) é um código de barras bidimensional que pode ser escaneado. Esse código é convertido em texto (interativo), um endereço URI, um número de telefone, uma localização georreferenciada, um e-mail, um contato ou um SMS. Ver em: <

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Em últimas linhas, retomam-se os pressupostos estabelecidos quando do início desta pesquisa acerca da implantação e consolidação do programa Rede de Vizinhos da PMSC no estado. De fato, o mais antigo e difundido programa de prevenção criminal em atividade nos Estados Unidos – o "*Neighborhood Watch*" –, apresentou-se aplicável e de grande potencial na realidade catarinense, não obstante os ajustamentos decorrentes das peculiaridades inerentes à realidade social, cultural e econômica.

As premissas do RV se amoldam aos referenciais teóricos da filosofia de polícia comunitária e caracterizam como uma nova dinâmica na prestação do serviço de segurança pública catarinense com o aprimoramento do envolvimento do cidadão e a construção de um novo arranjo institucional por parte da PMSC que fornece melhores respostas às comunidades, aumento da credibilidade do trabalho policial e da interação e compartilhamento de responsabilidades na segurança pública.

O programa continua em fase de amadurecimento e os afinamentos propostos acima, extraídos das reflexões teóricas e das constatações das experiências vivenciadas internacionalmente e na prática catarinense, tem o potencial de conduzir a corporação a dar passos mais firmes em um terreno pavimentado.

Nada obstante, há obstáculos a serem superados nesse caminho. Os entraves burocráticos devem continuar sendo apaziguados com o avanço do uso de tecnológicas e incentivo às inovações. Estas, inclusive, também fomentam a superação de barreiras culturais da *(i)* inaptidão do cidadão, especialmente nas questões locais e que dispensam especialização, e de *(ii)* uma subcultura policial, que vangloria o combatente mas não o gestor/pacificador, as quais têm o condão de provocar restrições de aproximação e tardar o amadurecimento das relações de confiança e pleno reconhecimento da PMSC como legítima instituição da comunidade.

Conclui-se, por fim, com uma releitura de uma clássica metáfora sobre a atividade da polícia. Assim, a metáfora da "*linha tênue que divide o bem e o mal na comunidade*" deve ceder espaço a nova abordagem. Há de ser substituída para "*o fio que forma o tapete das comunidades em que atua e que as mantêm juntas",* reforçando o grande tecido da democracia, mediante parcerias e colaboração. Sendo somente uma linha, é possível atuar

---

http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/05/entenda-o-que-sao-os-qr-codes-codigos-lidos-pelos-celulares.html> e < https://www.qrcode.com/en/>. Acesso em: 30/06/2019.

contra o crime, mas a organização policial não integra nenhuma das partes e se exclui da complexidade que dá forma às comunidades. O programa RV tem a contribuir, assim, com boas costuras nesse, naturalmente, belo tecido catarinense.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. **Finanças públicas, democracia e *accountability***. In: ARVATE, Paulo Roberto; BIDERMAN, Ciro. *Economia do Setor Público no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública.** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP n. 10 Brasília, 1997.

ANASTACIA, Fátima; NUNES, Felipe. A reforma da representação. In: AVRITZER, Leonardo (Org.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 17-29.

AVRITZER, Leonardo. Reforma política e participação no Brasil. In: _____.; ANASTACIA, Fátima (Org.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 35-42.

AYDOS, Eduardo Dutra. **Democracia pebliscitária**: utopia e simulacro da reforma política no Brasil. Porto Alegra/Canoas: Ed. Universidade/UFRGS/Centro Educacional La Salle de Ensino Superior, 1995.

BARZELAY, Michael. Instituições Centrais de Auditoria e Auditoria de Desempenho: Uma análise comparativa das estratégias organizacionais na OCDE. In: O controle externo e a nova administração pública: uma visão comparativa, v. 1, p. 25-72. Brasília: TCU, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002. 340p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. rev. atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BAQUERO, Marcello. Construindo uma outra sociedade: O Capital Social na estruturação de uma cultura política participativa no Brasil**. Revista de Sociologia Política**, Curitiba, p. 83-108, nov. 2003.

BASTOS, Celso Ribeiro e MARTINS, Ives Granda. **Comentários à Constituição do Brasil**. 1º v. – Pré-constitucionalismo. O Estado. Constituição. Arts. 1º a 4º. São Paulo: Saraiva, 1988-1989.

BASTOS, Celso Ribeiro e MARTINS, Ives Granda. **Comentários à Constituição do Brasil**. 2º v. – arts. 5º a 17. São Paulo: Saraiva, 1988-1989.

BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento:** Uma análise Internacional Comparativa. Tradução Renê Alexandre Belmonte. 2º ed. Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo: 2002.

BONDARUK, Roberson Luiz; SOUZA, César Alberto. Polícia Comunitária – polícia cidadã para um povo cidadão. Curitiba: Comunicare, 2004.

BEATO, Cláudio C.. **Reinventando a polícia: a implementação de um programa de policiamento comunitário**. In: Policiamento comunitário: experiências no Brasil. São Paulo: Página Viva, 2002.

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. **A cidadania ativa**: Referendo, plebiscito e iniciativa popular. 3. ed. São Paulo-SP: Ática, 1998.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, v. 49, n. 4, out./dez. 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 5 de outubro de 1988.** Disponível <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 11 mai 2017.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública, Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Estudos sobre vitimização**. Coordenação geral: Anderson Jorge Lopes Brandão, Gustavo Camilo Baptista, Cíntia Liara Engel. Brasília-DF: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2017.

_____. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Justiça em Números 2018: ano-base 2017**. Brasília: CNJ, 2018.

_____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Curso Nacional de Multiplicador de Polícia Comunitária.** 5 e.d. Brasília: Ministério da Justiça, 2013, 504p.

_____. Ministério da Justiça. **Curso Policiamento orientado para o problema.** Brasília – DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP/MJ, 2009.

BENNETT, Trevor; HOLLOWAY, Kary; FARRINGTON, David P. Does Neighborhood Watch Reduce Crime: A systematic review and meta-analysis. **Journal of Experimental Criminology**. Vol. 2, 2006, pp. 437-458.

_____. The Effectiviness of Neighborhood Watch**. The Campbell Collaboration Reviews of Intervention and Policy Evaluations.** C2-RIPE, 2008.

_____. Does Neighborhood Watch Reduce Crime? **Crime Prevention Research Review.** Washington, DC: US Departament of Justice, Office of Community Oriented Policing Services. N. 3, 2013.

BIGNOTTO, Newton. Corrupção e estado de direito. In: AVRITZER, Leonardo; ANASTASIA, Fátima (Org.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 82-85.

BRANDÃO PEREIRA, Antonio Kevan - **A teoria democrática de Norbeto Bobbio: uma defesa das "regras do jogo"**. Revista Estudos de Politica**.** v.1.n.1(2012).

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 543-560, jul./ago. 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRANDSEN, Taco; HONINGH, Malies. Distinguishing Different Types of Coproduction. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 427–435, 2015.

BROWER, Ralph S.; ABOLAFIA, Mitchel Y.; CARR, Jered B. On improving qualitative methods in public administration research. **Administration & Society**, v. 32. N. 4, p. 363-397, Sep. 2000.

BRUDNEY, J. L. & ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**. v. 43, n. 1, p. 59-65, 1983.

BOBBIO, NORBERTO. "Democracia dos antigos e modernos"; "Democracia e Igualdade" e "O encontro entre o liberalismo e democracia" In: **Liberalismo e Democracia.** São Paulo: Ed. Brasiliense,1997.

BOVAIRD, Tony. Beyond engagement and participation in coproduction of public services. **Public Administration Review**, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.

BOVAIRD, T. e LOEFFLER, E. **We're all in this together:** harnessing user and community co-production of public outcomes**.** University Birmingham. Institute of Local Government Studies, Jun, 2013, Chapter 4.

BONAVIDES, Paulo. **A constituição aberta**: Temas Políticos e Constitucionais da Atualidade, com ênfase no Federalismo das Regiões. 3. ed. São Paulo-SP: Malheiros, 2004.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para amadores. Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho.** Curitiba: IBQP-PR, 2000.

CASTOR, B.V.; FRANÇA, C. Administração Pública no Brasil: Exaustão e Revigoramento do Modelo. **Revista de Administração Pública.** Jul/Set, 1986. pp.3-26.

CASTOR, B.V.; AGE JOSÉ, H. A. Reforma e Contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**. Nov/Dez, 1998.
KELLY, Paul et al (Org.). **O livro da política.** São Paulo: Globo, 2013. 352 p. Tradução de: Rafael Longo.

CAYER, N. Joseph; BAKER, David L.; WESCHLER, Louis F. **Public Administration: Social Change and Adaptive Management.** 4 e.d. San Diego: Birkdale Publishers, 2016.

CAMPOS, Ana Maria. *Accountability*: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Rev. da Adm. Pública (RAP)**. Rio de Janeiro: FGV, fev./abr. 1990.

CENEVIVA, Ricardo. *Accountability*: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente. **Anais do EnANPG-2006**. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, nov. 2006.

CERQUEIRA, D. LIMA, R. & BUENO, S. **Atlas da Violência 2018: Políticas Públicas e Retratos dos Municípios Brasileiros.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), Rio de Janeiro, 2018.

CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth, **O futuro de uma ilusão**: o sonho de uma nova polícia. Rio de Janeiro: F. Bastos, 2001.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COPS. **Community policing defined**. U.S. Department of Justice. Office of Community Oriented Policing Services. 2014. Disponível em: <https://ric-zai-inc.com/Publications/cops-p157-pub.pdf>. Acesso em 26 out 2018.

COSTA, Arthur Trindade Maranhão. **Entre a lei e a ordem: a violência e reforma nas polícias do Rio de Janeiro e Nova York**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Do Poder de Polícia**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

CRUZ, Paulo Márcio. **Fundamentos do direito constitucional**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2004.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do Estado**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1985.

CIALDINI, R. B.; RENO, R. R.; KALLGREN, C. A. A focus theory of normative conduct: recycling the concept of norms to reduce littering in public places. **Journal of Personality and Social Psychology**, 58, 1990, p. 1015-1026.

CURTIS, Michael. **The great political theories - Volume 2.** The new expanded edition. New York, N.Y: Avon Books, 1981.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane V. **The New Public Service**: Serving, not Steering. Expanded edition. New York: M.E.Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução de 6ª edição norte-americana por Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DE SOUSA SANTOS, Boaventura e AVRITZER, Leonardo. "Para ampliar o cânone democrático". In DE SOUSA SANTOS, BOAVENTURA.(Org.) **DEMOCRATIZAR A DEMOCRACIA: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2003.

DE SOUSA SANTOS, Boaventura. Subjetividade, Cidadania e Emancipação. In: **Pela Mão de alice. O Social e o Político na Pós-Modernidade**. Ed. Cortez. São Paulo:1995.

DIAS NETO, Theodomiro. **Policiamento Comunitário e Controle sobre a Polícia – a experiência Norte-Americana**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

_____. **Segurança Urbana:** o modelo da nova prevenção. Editora Revista dos Tribunais: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DOWBOR, LADISLAU. "O Espaço Local: ancora da organização social"; "Motivação, Valores e Ética". In: **A Reprodução Social. Propostas para uma Gestão Descentralizada.** Ed. Vozes. Petrópolis:1998.

DUNBAR, Robin Ian MacDonald**. The Social Brain: Psychological Underpinnings and Implications for the Structure of Organizations.** Current Direction in Psychological Science. V. 23. Issue 2. p. 109–114, abril 2014.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

FLEMING, Jenny. **Working Together: Neighbourhood Watch, Reassurance Policing and the Potencial of Partnerships**. Trends & Issues in crime and criminal justice. Australian Institute of Criminology, N. 303. Sep, 2005.

FLORIDA, Department of Law Enforcement. Florida Law Enforcement Academy. **Florida basic recruit training program**. Criminal Justice Standards and Training Commission. Volume 1, July, 2018.

FLORIDA, Department of Law Enforcement. Florida Law Enforcement Academy. **Florida basic recruit training program: high liability**. Criminal Justice Standards and Training Commission. Volume 2, July, 2018.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2014 – 2017**. Edição Especial 2018. São Paulo, 2018.

_____. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2014.** São Paulo, 2014.

_____. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2016.** São Paulo, 2016.

GARCIA, Leice Maria. **Controle institucional - conceitos, possibilidades e limites para o caso brasileiro**. VIII CONSAD de Gestão Pública. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração, mai. 2015.

GALANTE, Elisa Helena Lesqueves. Participação popular no processo legislativo. **Revista da Faculdade de Direito de Campos**, Campos dos Goytacazes, Ano 4, n. 4 e Ano 5, n. 5, p. 435-483, 2003-2004.

GOMES, Luiz Flávio. **Levantamento sobre a criminalidade no Brasil**. Instituto Avantes, 2014. Data de publicação: 06/08/2014 [Data de acesso: 29/07/2015]. Disponível em: <http://institutoavantebrasil.com.br/levantamento-sobre-a-criminalidade-no-brasil/>.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai/Jun. 1995.

GOLDSTEIN, Herman. Problem Oriented Policing, McGraw-Hill Publishing, New York, NY, 1990.

GOLDSMITH, Andrew. Police reform and the problem of trust. **Theoretical Criminology**. Vol. 9. Sage Publications, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
HARARI, Yuval Noah. **Sapiens – Uma breve história da humanidade**. 22. ed. Porto Alegre: RS, L&PM, 2017.

HEIDEMANN, Francisco G. **Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** Revista da Administração Pública. v. 36, n.5. Rio de Janeiro: FGV, set./out. 2002.

HEIDEMANN, F. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Bases Epistemológicas e modelos de análise. HEIDEMANN, F.G. SALM, J. F. Brasília: Ed. UnB, 2009, p. 23-39.

HIPOLITO, Marcello Martinez e TASCA, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantalho – uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública**. Florianópolis: Insular, 2012.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBOPE Inteligência. Pesquisa de opinião pública sobre segurança. **Pesquisa sobre violência/segurança** – (fevereiro 2018) – Brasil, 2018.

IBOPE Inteligência – Pesquisa CNI. **Retratos da Sociedade Brasileira – Segurança pública** – (março de 2017) – Brasília: CNI, 2017.

Retratos da Sociedade Brasileira - Problemas e Prioridades para 2014 – (novembro/dezembro 2013 - JOB2726-13) – Brasília: CNI, 2013.

IBOPE Inteligência – Pesquisa CNI. **Avaliação do Governo** – (junho 2013) – Brasília: CNI, 2013.

IBOPE – Pesquisa CNI. **Retratos da sociedade brasileira: segurança pública** – (outubro 2011) – Brasília: CNI, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável**: Brasil 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 443p.

INSTITUTO NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (INCT). Instituto da Democracia e da Democratização da Comunicação. **Pesquisa a Cara da Democracia no Brasil**:

Satisfação com a democracia e conjuntura política no Brasil - (março 2018) - Belo Horizonte-Brasília-Campinas-Rio de Janeiro, 2018.

KAKAR, Suman. **Gender and police officers perceptions of their job performance**: an analysis of the relationship between gender and perceptions of job performance". Criminal Justice Policy Review, v. 13, n. 3, p. 238-256, 2002.

KELLING, George L; MOORE, Mark Harrinson. A evolução da estratégia de policiamento, perspectivas em policiamento. **Cadernos de Polícia**, n. 10. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1993.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. rev. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F.G. Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública – RAP**, v.40, n.3, p.479-499, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
LOEFFLER, E; BOVAIRD, T. (2016). User and Community Co Production of Public Services - What Does the Evidence Tell Us. **International Journal of Public Administration.** Disponível em:< http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2016.1250559>. Acesso em 26 mar 2018.

LIMA, João Marcelo Maciel de. **Democracia e accountability. Violência policial e práticas de controle sobre a Polícia Militar no estado de São Paulo.** Dissertação de mestrado em Ciências Sociais. Unesp, campus Marília, 2011.

MAQUIAVEL. **O Príncipe: comentado por Napoleão Bonaparte**. Texto integral. São Paulo: 2003. Editora Martin Claret.

MARCINEIRO, Nazareno; TASCA, Jorge Eduardo; ROSA, Izaías Otacílio da; ENSSLIN, Leonardo; FORCELLINI, Fernando Antônio. Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C. **Revista brasileira de segurança pública.** São Paulo v. 9, n. 1, 184-210, Fev/Mar 2015.

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

MARCINEIRO, N.; PACHECO, G. C. **Polícia Comunitária: evoluindo para a polícia do século XXI.** Florianópolis: Insular, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica/ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 312 p.

MESQUITA NETO, Paulo. Violência policial no Brasil: abordagens teóricas e práticas de controle. In: PANDOLFI, Dulce; CARNEIRO Leandro Piquet; CARVALHO, José Murilo. Cidadania, justiça e violência. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.

MOÁS, Luciane da Costa. Cidadania: abordagem histórica. In: **Cidadania e Poder Local.** Ed. Lúmen Júris, Rio de Janeiro: 2002.

MODESTO, Paulo. Participação popular na administração pública: mecanismos de operacionalização. **Revista Eletrônica de Direito do Estado (REDE).** Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 2, abr./mai./jun. 2005. p. 1-10. Disponível em: http://www.direitodoestado.com.br. Acesso em: abr. 2011.

MOISÉS, José Álvaro. **Cidadania, confiança e instituições democráticas**. Lua Nova, São Paulo-SP: 65: 71-94, 2005.

MORAES, José Geraldo Vinci de. **História geral contemporânea (Séculos XVIII-XX)**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 1996.

MOORE, Mark Harrinson; TROJANOWICZ, Robert C. Estratégias institucionais para o policiamento. **Cadernos de Polícia**, n. 10. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1993.

NATIONAL SHERIFFS´ ASSOCIATION (NAS). **National Neighborhood Watch**. Crime prevention through neighborhood cohesiveness and collaboration. Disponível em: <http://www.nnw.org/>. Acesso em: 15 out 2018.

NETO, Theodomiro. **Segurança urbana. O modelo da nova prevenção.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. FBSP. FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Ano 5, 2011.

NOOTEBOOM, B. and F. Six (eds). **The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development**. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

NORDHOLT, Erik & STRAVER, Ries. The Changing Police. In PUNCH, Maurice (ed.). **Control in the police organization**. MIT Press, Cambridge, 1983.

NOGUEIRA, M. A. **As possibilidades da política:** idéias para a reforma do Estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra. p. 123-305, 1998.

O'DONNELL, Guillermo. Poliarquias e a (in)efetividade da lei na América Latina. **Revista Novos Estudos.** São Paulo, CEBRAP, n. 51, jul. 1998.

_____. *Accountability* horizontal e novas poliarquias. **Revista Lua Nova**, 27-54, 2008.

OLIVEIRA, Luzia Helena Herrmann de. Rumos da democracia brasileira: a consolidação de um modelo majoritário de democracia? **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, p. 11-29, nov. 2000.

OSTROM, V.; OSTROM, E. Public goods and public choices. In: SAVAS, E. (Ed.). **Alternatives for delivering public services: toward improved performance.** Boulder: Westview Press, p. 7-49, 1977.

OSTROM, E. et al. The public service production process: a framework for analyzing police services. **Policy Studies Journal**, v. 7, p.381389, 1978.

PARKS, R. et al. Consumers as co-producers of public services: some economic and institutional considerations**. Policy Studies Journal**, v. 9, p. 1001-1011, 1981.

PÓ, Marcos Vinicius; ABRUCIO, Fernando Luiz. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e *accountability* das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 679-698, jul./ago. 2006.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **Administração pública no Brasil: Crises e mudança de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: FAPESP; Annablume, 2007.

KELLING, George L; MOORE, Mark Harrinson. A evolução da estratégia de policiamento, perspectivas em policiamento. Cadernos de Polícia, n. 10. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1993.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. 2nd ed. Rio de Janeiro: ISEB, 1965.

RIBEIRO, Ludmila. Polícia Militar é lugar de mulher? **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis , v. 26, n. 1, 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2018000100213&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 02 jun 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry; et. al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens.** Contabilidade, Gestão e Governança (CGG), Brasília, v. 14, n. 2, mai/ago. 2011.

_____. **Realização do potencial de accountability dos pareceres prévios do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.** Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2011, 336 p.

_____. Accountability - constituinte necessária das sociedades democráticas. **ReFAE** v.5, n. 1, nov. 2013.

_____. *Accountability* na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília** · v. 14 · n. 2 · p. 82 - 97 · mai/ago 2011.

_____. A realização da accountability em pareceres prévios do Tribunal de Contas de Santa

Catarina. **Rev. da Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro: FGV, v. 47, n. 4, p. 901-925, jul./ago. 2013.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da Rainha Vermelha: policiamento e segurança pública no Século XXI**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. Oxford, Inglaterra: University of Oxford, Centre for Brazilian Studies, 2009.

ROMÃO NETTO, José Veríssimo. **Estrutura administrativa do governo brasileiro, cultura política e a busca pela sociedade ideal.** Revista Sociedade e Estado – Volume 31 Número 1 Janeiro/Abril 2016

RONCONI, L. F. A. **Governança pública: um desafio à democracia.** Revista Emancipação. Universidade Estadual de Ponta Grossa, PR: Editora UEPG, v. 1, n. 1, 2011, p.21-34.
RUSS, Jacqueline. **Filosofia: os autores, as obras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

SABADELL, Ana Lúcia. **Manual de sociologia jurídica: introdução a uma leitura externa do direito**. 3. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina, de 5 de outubro de 1989.** Disponível <http://www.alesc.sc.gov.br/>. Acesso em: 05 jul 2017.

_____. **Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983.** Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível <http://www.alesc.sc.gov.br/>. Acesso em: 13 mai 2019.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina**. 1. ed. rev. e atual. Florianópolis: SSP/SC, 2011.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano de Comando: Polícia Militar de Santa Catarina**. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: SSP/SC, 2013.

_____. Polícia Militar de Santa Catarina. **Portaria nº 059, de 24 de janeiro de 2012**. Aprova o Manual de Padronização de Procedimentos Operacionais da PMSC. Publicado no DOE nº 19.260, de 26/01/2012. Disponível <http://www.pm.sc.gov.br/>. Acesso em: 11 mai 2017.

_____. Polícia Militar de Santa Catarina. **Manual de técnicas de políca ostensiva da PMSC**. 3ª. Ed., Florianópolis: PMSC, 2014.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Segurança em Números**. Disponível <http://portal.ssp.sc.gov.br/sspestatisticas.html>. Acesso em: 31 ago 2018.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. In: BOULLOSA, R. DE F. (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014. p. 42-44.

SALM, José; RIBEIRO, Rebeca de Moraes; MENEGASSO, Maria Ester. **Coprodução do bem público e o desenvolvimento da cidadania: O caso do Proerd em Santa Catarina.** Alcance, v. 14, n. 2, p. 231-246, 2007.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de Modelos para a Coprodução do Bem Público a partir das Tipologias de Participação. In: Encontro Científico de Administração da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24, 2010, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CDROM.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, set/dez 2009. p. 97-120.

SCHON, Donald. **Beyond the stable state**. New York: Norton Library, 1971.

SCHOMMER, P. C; ROCHA, A. C; SPANIOL, E. L; DAHMER, J; e DE SOUZA, A. D. Accountability and co-production of information and control: social observatories and their relationship with government agencies. **RAP**, v. 49, n. 6, p 1375-1400. nov./dez. 2015.

SCHOMMER, Paula Chies. **Relações Estado-Sociedade no Brasil: Arquitetura Institucional, Accountability e Coprodução do Bem Público.** In: MENDONÇA, Patricia. M.E.; ALVES. Mario Aquino; NOGEUIRA, Fernando do A. Arquitetura institucional de apoio às organizações da sociedade civil no Brasil.São Paulo: FGV, 2013, p. 180-205. Disponível em: <http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/arquivos/Pesquisa_Apoio_OS/livro_articulacaod3.pdf>. Acesso em 26 mar. 2018.

SCHUMPETER, Joseph (1942). **Capitalism, Socialism, and Democracy** (1st ed.). Harper and Brothers. p. 252.

SCHULTZ, P. Wesley; TABANICO, Jennifer J. **A social norms approach to community-based crime prevention: implicit and explicit messages on Neighborhood Watch Signs.** U.S. Department of Justice, May, 2009.

SCHREURS, Wendy; HERSTHOLD, José H.; VRIES, Peter W. de.; GIEBELS, Ellen. Citizen participation in the police domain: the role of citizens´ attitude and morality. **Journal of Community Psychology.** Wiley Periodicals, Feb. 2018, 1-15.

SILVA, Edna Lúcia de; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. Para uma democracia de alta intensidade. In: **Renovar a Teoria Critica e Reinventar a Emancipação Social**. Ed. Boitempo. São Paulo: 2007.

STOKES, Philip. **Os 100 pensadores essenciais da filosofia**: dos pré-socráticos aos novos cientistas. 4ª. ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2016.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento Comunitário:** Como Começar. SP: AFAM, 1999.

TERPSTRA, Jan. Governance and accountability in community policing. **Crime Law Soc Change**. 2011.

TENORIO, F.G.; SARAVIA, E.J. Escorços sobre Gestão Pública e Gestão Social.In: Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo. MATOS MARTINS, P.E.; PIERANTI, O .P.(Orgs.).Ed. FGV Rio de Janeiro:.2006.pp.107-132.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por resultados, quando o Estado se compromete**. Tradução Maria Luíza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF.:ENAP, 2001.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME (UNODC). **Global status report on violence prevention 2014**. United Nations: World Health Organization, 2014. [Data de acesso: 29/06/2015]. Disponível em: <http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/status_report/2014/report/report/en/>.

_____. **Handbook on police accountability, oversight and integrity**. Criminal justice handbook series. United Nations, July 2011.

VAN DER LAND, M.; VAN STOKKUM, B.; BOUTELLIER, H. **Citizens in safety: an inventory of citizen participation in the social security domain.** Vrije Universiteit. Faculteit der Sociale Wetenschappen, WODC, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERSCHUERE, Bram; BRANDSEN, Taco; PESTOFF, Victor. Co-production - The State of the Art in Research and the Future Agenda. **Voluntas.** 2012.

VOLTAIRE. **Dicionário filosófico.** Tradução Ciro Mioranza e Antônio Geral da Silva. São Paulo: Escala, 2008.

WALSH, Dermot P. J.; CONWAY, Vicky. **Police governance and accountability: overview of current issues**. Crime, Law and Social Change, Springer Verlag, 2011, 55 (2-3), pp.61-86.

WAISELFISZ, J. J. **Mapa da Violência 2011: os jovens do Brasil**. Ministério da Justiça: Brasília, DF, 2011.

WAISELFISZ, J. J. **Mapa da Violência 2014: Homicídios e juventude no Brasil - atualização 15 a 29 anos**. Ministério da Justiça: Brasília, DF, 2011.

WAISELFISZ, J. J. **Mapa da Violência 2015: Adolescentes de 16 e 17 anos no Brasil**. Ministério da Justiça: Brasília, DF, 2015.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7. APÊNDICES

8. APÊNDICE – A – PESQUISA REALIZADA COM OS GRUPOS-ALVOS DA REDE DE VIZINHOS (PMSC)

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO

O PROGRAMA "REDE DE VIZINHOS" DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA (PMSC) COMO PRÁTICA DE COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Prezado participante,

Meu nome é Luis Antonio Pittol Trevisan, sou Capitão PM e aluno do curso de Mestrado em Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC), sob supervisão do Prof. Dr. Arlindo Rocha e Prof. Dr. George Candler (University of North Florida – UNF/USA).

Estamos desenvolvendo uma pesquisa na área da Segurança Pública sobre o tema de integração polícia – cidadão, especialmente a respeito das estratégias de policiamento que demandam o papel participativo da comunidade, com uma abordagem comparativa entre a realidade catarinense, com a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), e americana, especificamente do Condado de Jacksonville, com o Departamento de Polícia de Jacksonville (Jacksonville Sheriff´s Office), Flórida/EUA.

Assim, **gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa por meio deste questionário dividido em quatro partes (sem necessidade de identificação nominal – anônimas).**

a) Parte 1 – Dados gerais do participante.

b) Partes 2, 3 e 4 - Questionário que verifica três dimensões a respeito dos programas de policiamento comunitário, em especial a experiência do "Rede de Vizinhos" e "Neighborhood Watch". A análise é realizada de forma conjunta e não individual.

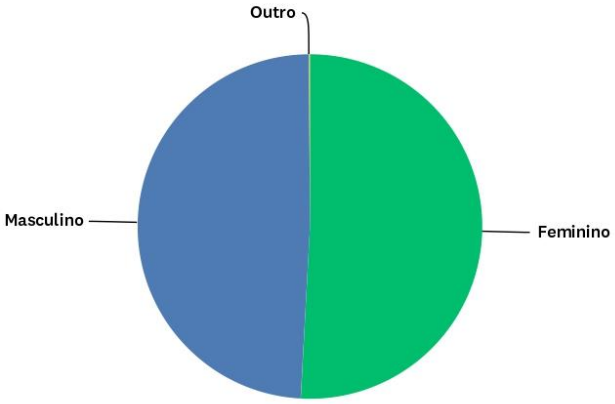
Caso Vossa Senhoria esteja de acordo em participar da pesquisa, por favor, preencha as quatro partes do questionário. Vale frisar que as respostas são inteiramente individuais e devem refletir a sua opinião e percepção particular.

Agradecemos muito sua disponibilidade e nos colocamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida que possa surgir.

Luis Antonio Pittol Trevisan
Pesquisador e Mestrando
Capitão PMSC
luis.apt@gmail.com

Q1 Qual é o seu sexo?

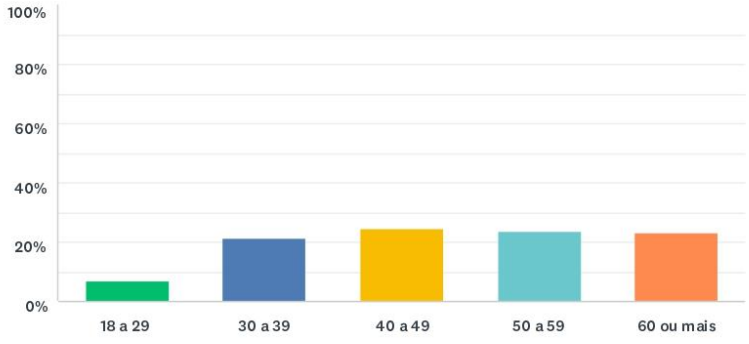
Answered: 1,156 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Feminino	50.87%	588
Masculino	49.05%	567
Outro	0.09%	1
TOTAL		1,156

Q2 Qual é a sua idade?

Answered: 1,156 Skipped: 0

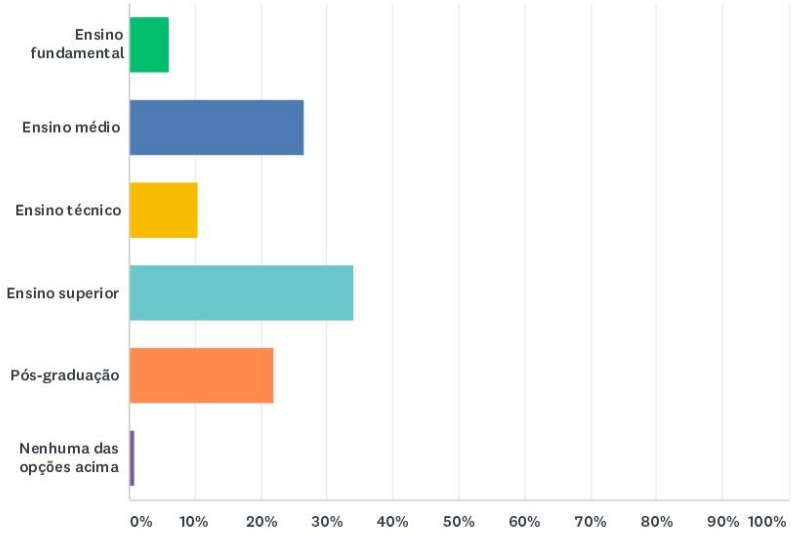


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 a 29	7.01%	81
30 a 39	21.63%	250
40 a 49	24.48%	283
50 a 59	23.70%	274
60 ou mais	23.18%	268

TOTAL	1,156

Q3 Qual o nível de escolaridade que você completou?

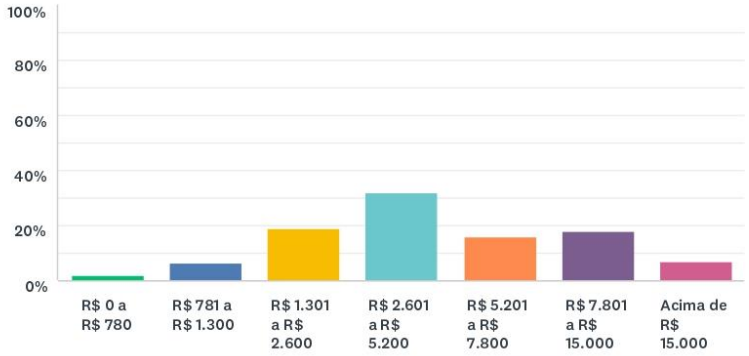
Answered: 1,156 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ensino fundamental	6.14%	71
Ensino médio	26.47%	306
Ensino técnico	10.55%	122
Ensino superior	34.00%	393
Pós-graduação	22.06%	255
Nenhuma das opções acima	0.78%	9
TOTAL		1,156

Q4 Aproximadamente, qual é a sua renda familiar mensal?

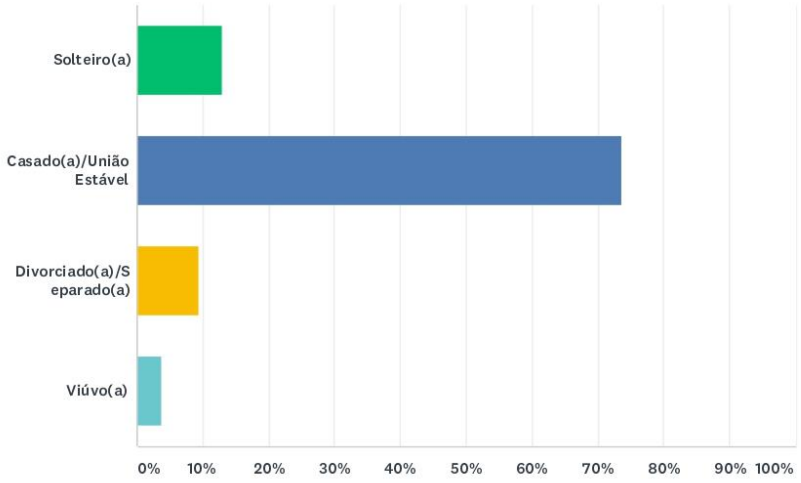
Answered: 1,156 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
R$ 0 a R$ 780	1.90%	22
R$ 781 a R$ 1.300	6.31%	73
R$ 1.301 a R$ 2.600	18.86%	218
R$ 2.601 a R$ 5.200	32.01%	370
R$ 5.201 a R$ 7.800	16.00%	185
R$ 7.801 a R$ 15.000	17.99%	208
Acima de R$ 15.000	6.92%	80
TOTAL		1,156

Q5 Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?

Answered: 1,156 Skipped: 0

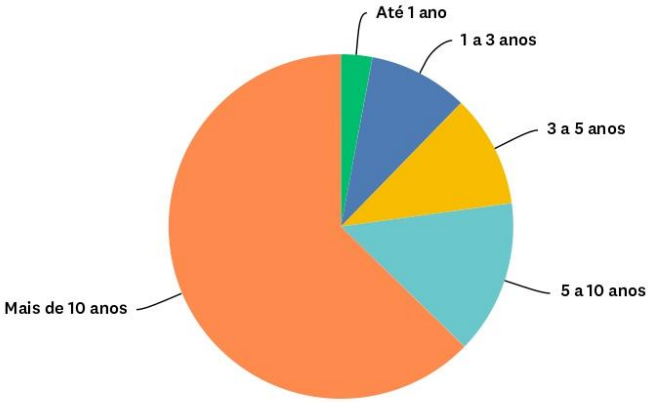


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Solteiro(a)	13.06%	151
Casado(a)/União Estável	73.70%	852
Divorciado(a)/Separado(a)	9.52%	110

Viúvo(a)	3.72%	43
TOTAL		1,156

Q6 Aproximadamente, há quanto tempo você mora neste bairro?

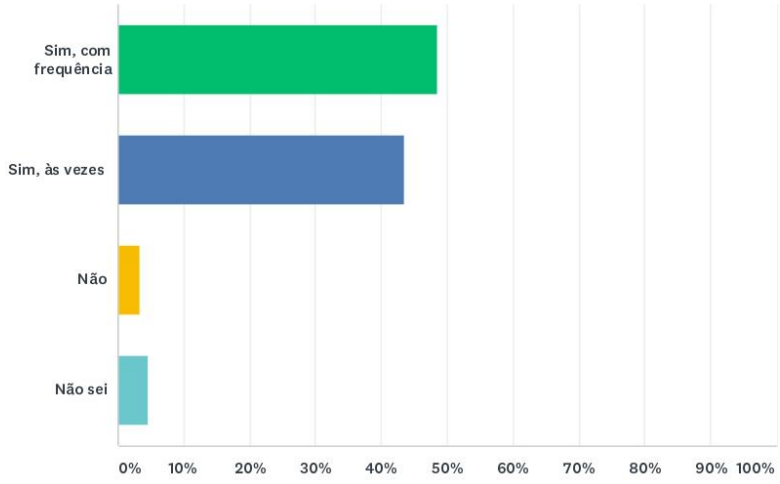
Answered: 1,156 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Até 1 ano	2.94%	34
1 a 3 anos	9.34%	108
3 a 5 anos	10.55%	122
5 a 10 anos	14.45%	167
Mais de 10 anos	62.72%	725
TOTAL		1,156

Q7 Após o início do programa, você considera que seus vizinhos têm colaborado com a polícia sendo seus "olhos" e "vozes"?

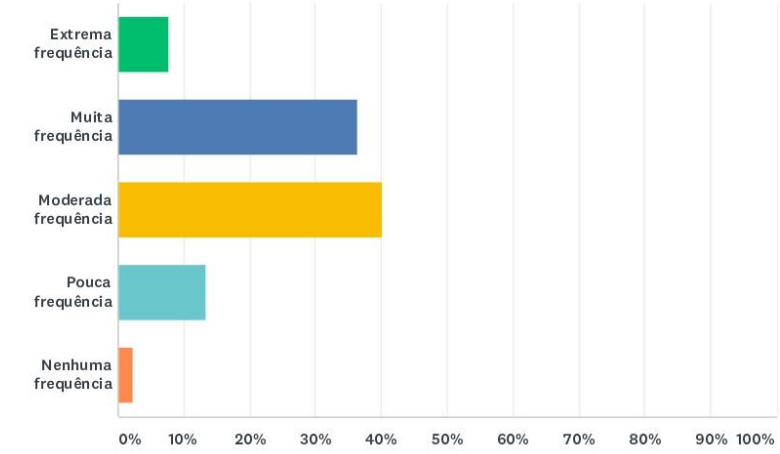
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, com frequência	48.52%	409
Sim, às vezes	43.53%	367
Não	3.32%	28
Não sei	4.63%	39
TOTAL		843

Q8 Após a implementação do programa, com que frequência você experimenta uma sensação maior de controle e vigilância na comunidade?

Answered: 843 Skipped: 313

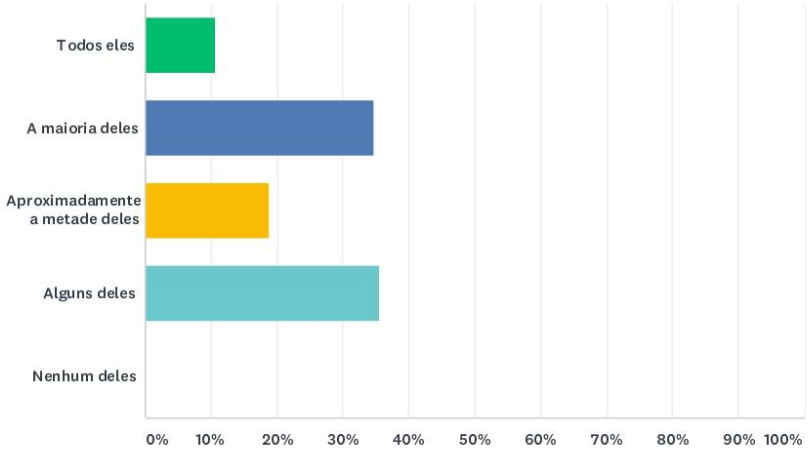


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extrema frequência	7.83%	66

Muita frequência	36.42%	307
Moderada frequência	40.09%	338
Pouca frequência	13.40%	113
Nenhuma frequência	2.25%	19
TOTAL		843

Q9 Quantos dos seus vizinhos você conhece?

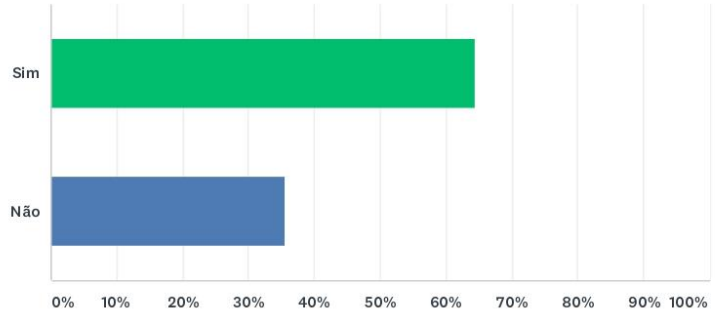
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Todos eles	10.68%	90
A maioria deles	34.64%	292
Aproximadamente a metade deles	18.86%	159
Alguns deles	35.59%	300
Nenhum deles	0.24%	2
TOTAL		843

Q10 Após a implantação do Rede de Vizinhos, você conheceu outros moradores e gerou novos contatos sociais no seu bairro?

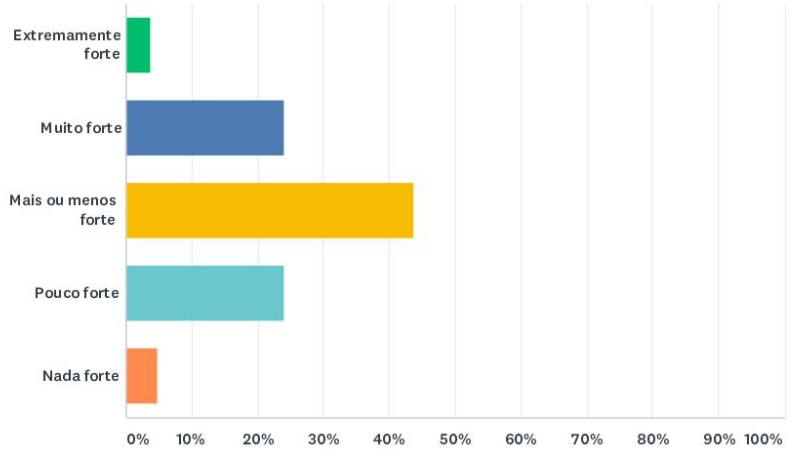
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	64.53%	544
Não	35.47%	299
TOTAL		843

Q11 Qual é o senso de comunidade (união e coesão dos moradores) deste bairro/localidade?

Answered: 843 Skipped: 313

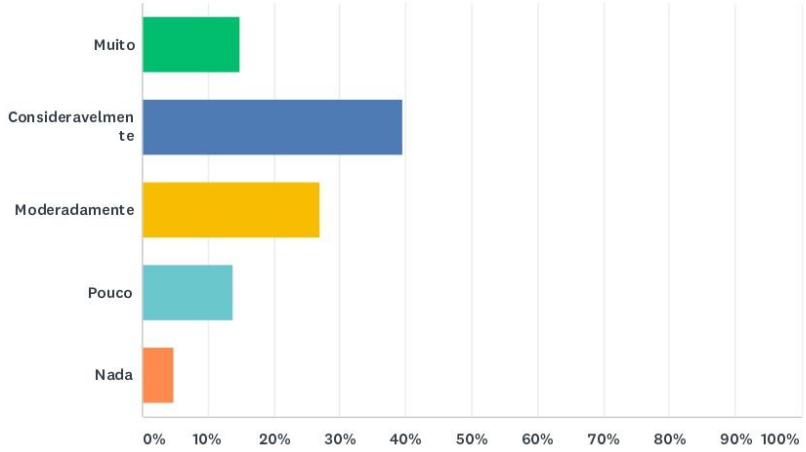


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente forte	3.68%	31
Muito forte	23.96%	202
Mais ou menos forte	43.65%	368
Pouco forte	23.96%	202
Nada forte	4.74%	40
TOTAL		843

Q12 Você acredita que seu grau de confiança nos vizinhos aumentou

após a implementação do Rede de Vizinhos?

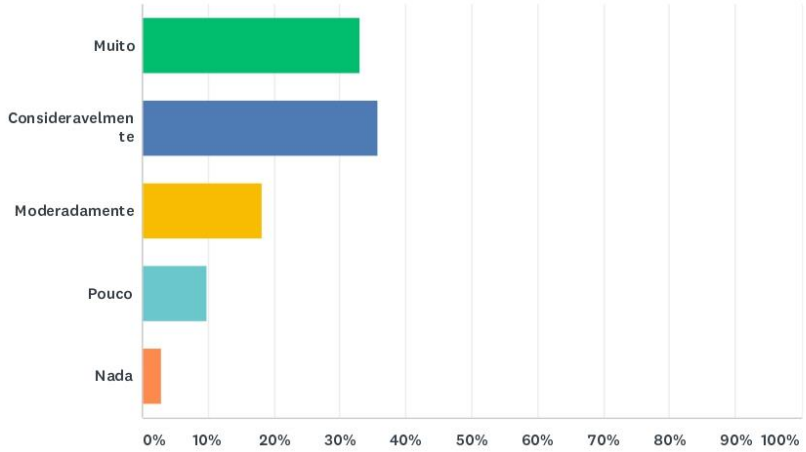
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito	14.95%	126
Consideravelmente	39.50%	333
Moderadamente	26.93%	227
Pouco	13.76%	116
Nada	4.86%	41
TOTAL		843

Q13 E com relação à Polícia Militar, o seu grau de confiança aumentou após a implementação do Rede de Vizinhos?

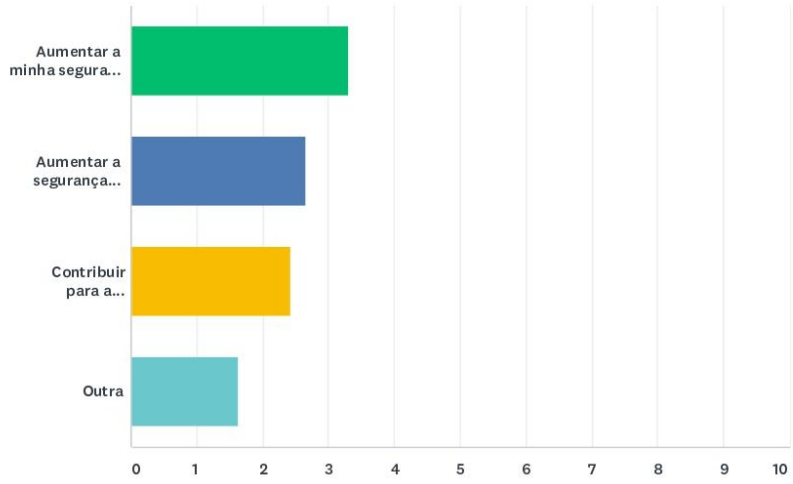
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito	33.10%	279
Consideravelmente	35.82%	302
Moderadamente	18.27%	154
Pouco	9.85%	83
Nada	2.97%	25
TOTAL		843

Q14 Quais são os motivos pelos quais você ingressou no programa Rede de Vizinhos? Classifique em ordem de importância.

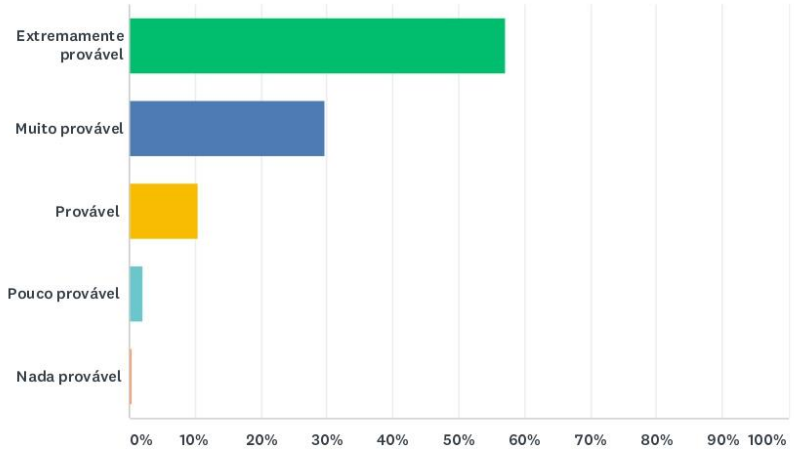
Answered: 843 Skipped: 313



	1	2	3	4	TOTAL	SCORE
Aumentar a minha segurança pessoal e/ou da minha família	65.84% 555	11.98% 101	8.07% 68	14.12% 119	843	3.30
Aumentar a segurança patrimonial	10.56% 89	49.82% 420	34.05% 287	5.58% 47	843	2.65
Contribuir para a segurança de meus vizinhos e comunidade	8.54% 72	34.05% 287	48.04% 405	9.37% 79	843	2.42
Outra	15.07% 127	4.15% 35	9.85% 83	70.94% 598	843	1.63

Q15 Qual a probabilidade de você recomendar o programa Rede de Vizinhos da PMSC à sua família e amigos?

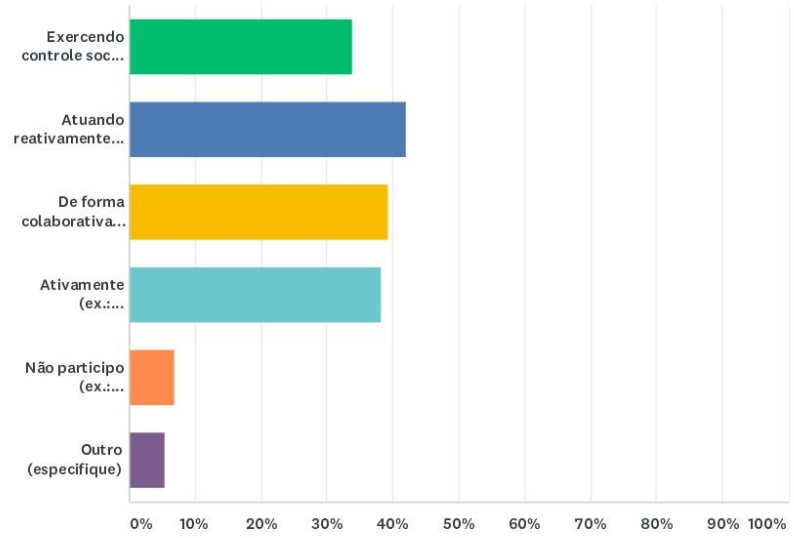
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente provável	57.18%	482
Muito provável	29.66%	250
Provável	10.56%	89
Pouco provável	2.14%	18
Nada provável	0.47%	4
TOTAL		843

Q16 De que forma você se engaja em iniciativas de segurança na sua comunidade? Selecione uma ou mais.

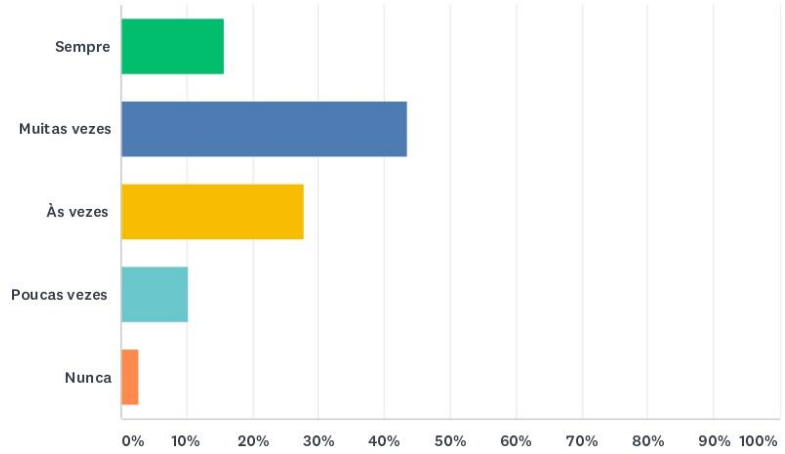
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exercendo controle social informal (ex.: repreendendo comportamentos alheios inadequados)	33.93%	286
Atuando reativamente (ex.: efetuando ligações ao 190)	41.99%	354
De forma colaborativa (ex.: frequentando reuniões e encontros da comunidade)	39.38%	332
Ativamente (ex.: participando como membro ativo de um grupo do Rede de Vizinhos)	38.32%	323
Não participo (ex.: abstenção)	7.00%	59
Outro (especifique)	5.34%	45
Total Respondents: 843		

Q17 Na sua percepção, a participação no Rede de Vizinhos é realizada por alguns cidadãos que se destacam como líderes/porta-vozes dos anseios do bairro/comunidade?

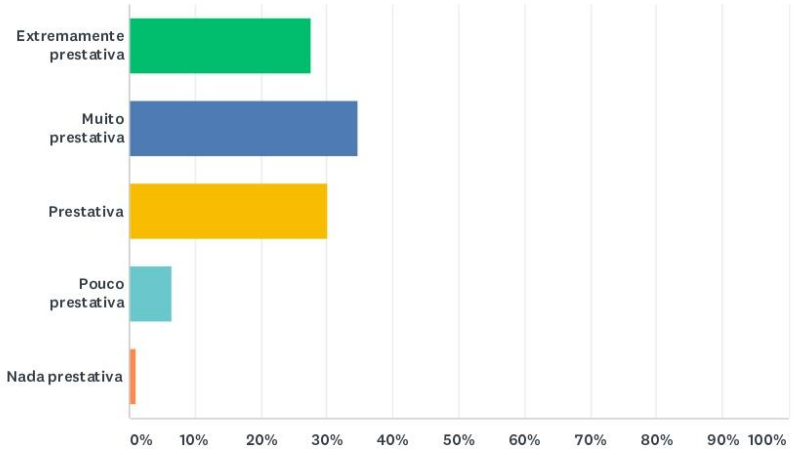
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	15.66%	132
Muitas vezes	43.53%	367
Às vezes	27.88%	235
Poucas vezes	10.20%	86
Nunca	2.73%	23
TOTAL		843

Q18 Quão prestativa é a PMSC ao receber informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via Rede de Vizinhos?

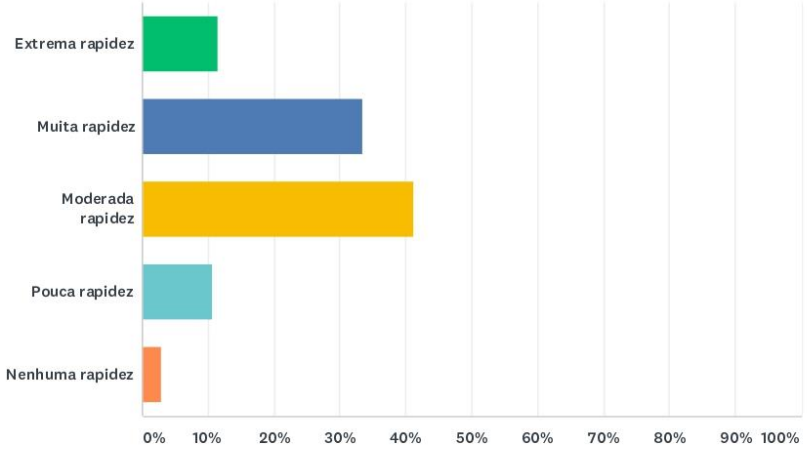
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente prestativa	27.52%	232
Muito prestativa	34.76%	293
Prestativa	30.13%	254
Pouco prestativa	6.52%	55
Nada prestativa	1.07%	9
TOTAL		843

Q19 Com que rapidez a polícia responde a chamadas de emergência das pessoas que moram neste bairro/comunidade?

Answered: 843 Skipped: 313

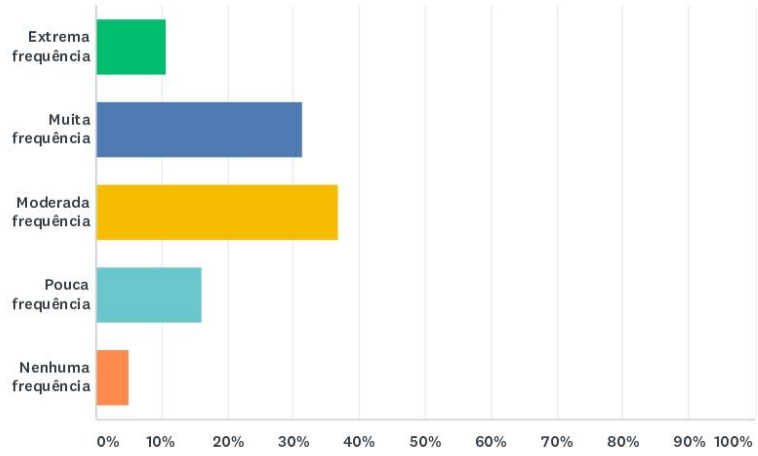


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extrema rapidez	11.51%	97

Muita rapidez	33.57%	283
Moderada rapidez	41.28%	348
Pouca rapidez	10.68%	90
Nenhuma rapidez	2.97%	25
TOTAL		843

Q20 Com que frequência a sua contribuição é bem-vinda e há receptividade nos canais de comunicação com a Polícia Militar?

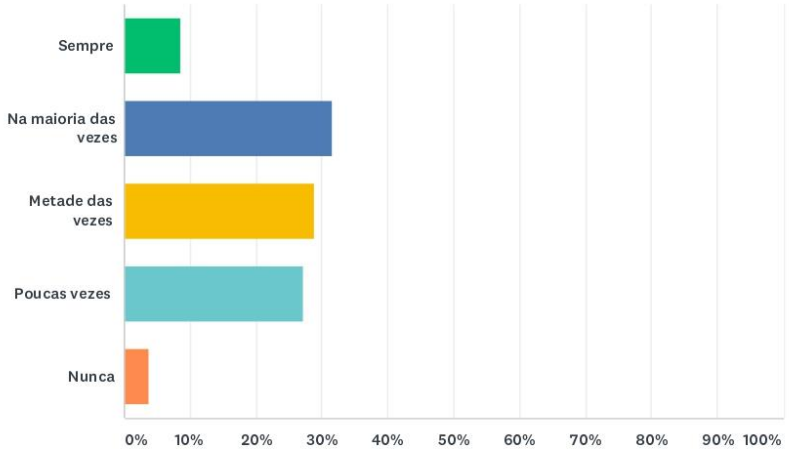
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extrema frequência	10.68%	90
Muita frequência	31.44%	265
Moderada frequência	36.77%	310
Pouca frequência	16.01%	135
Nenhuma frequência	5.10%	43
TOTAL		843

Q21 Com que frequência você acredita que a parte mais marginalizada de sua comunidade está bem representada, considerando as demandas locais por segurança pública?

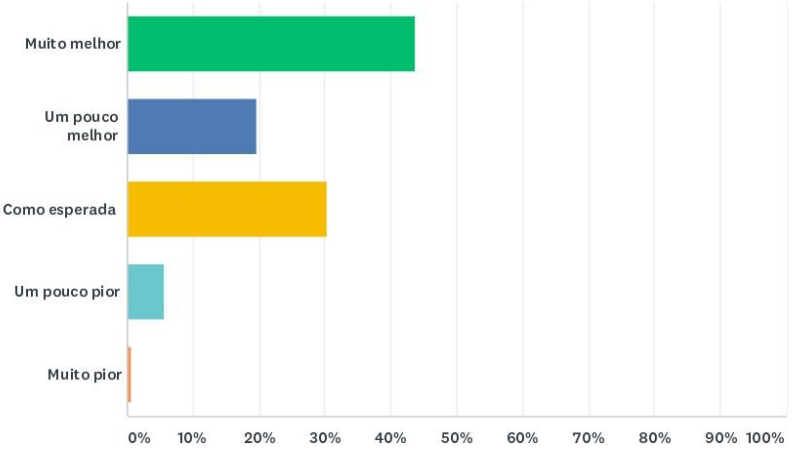
Answered: 843 Skipped: 313



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	8.66%	73
Na maioria das vezes	31.55%	266
Metade das vezes	28.94%	244
Poucas vezes	27.16%	229
Nunca	3.68%	31
TOTAL		843

Q22 Considerando a sua expectativa, a sua experiência com o serviço do Rede de Vizinhos da PMSC foi....

Answered: 754 Skipped: 402

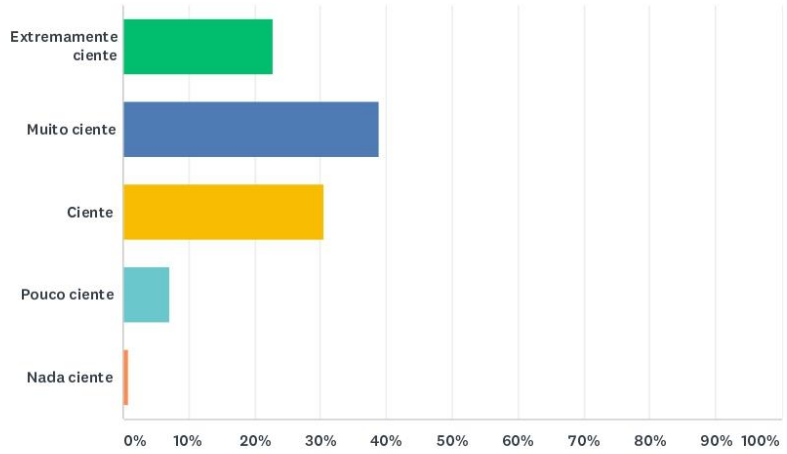


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito melhor	43.63%	329

Um pouco melhor	19.76%	149
Como esperada	30.37%	229
Um pouco pior	5.57%	42
Muito pior	0.66%	5
TOTAL		754

Q23 Após a implantação do Rede de Vizinhos, o quanto você acha que a Polícia Militar está ciente das necessidades de segurança pública da sua comunidade?

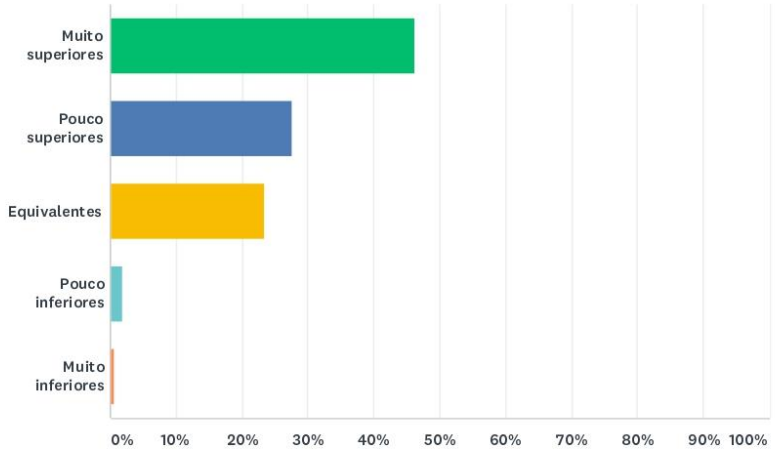
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente ciente	22.81%	172
Muito ciente	38.86%	293
Ciente	30.50%	230
Pouco ciente	7.03%	53
Nada ciente	0.80%	6
TOTAL		754

Q24 Com relação aos serviços prestados pela Polícia Militar, em comparação ao período anterior à implantação do programa Rede de Vizinhos, você considera que estão...

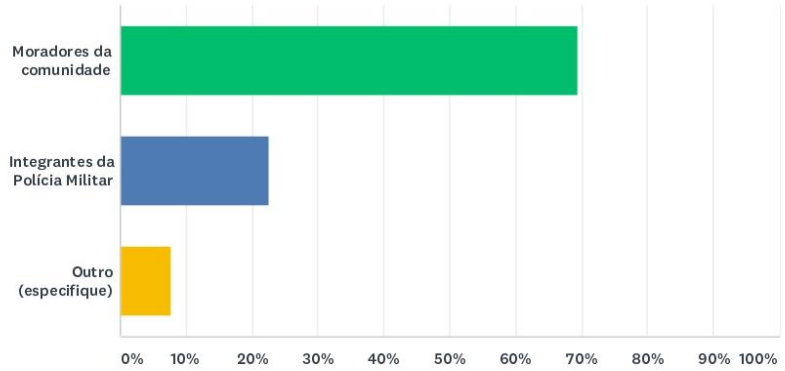
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito superiores	46.29%	349
Pouco superiores	27.72%	209
Equivalentes	23.47%	177
Pouco inferiores	1.86%	14
Muito inferiores	0.66%	5
TOTAL		754

Q25 Quem deu início à divulgação do programa Rede de Vizinhos na sua comunidade? A iniciativa partiu de...

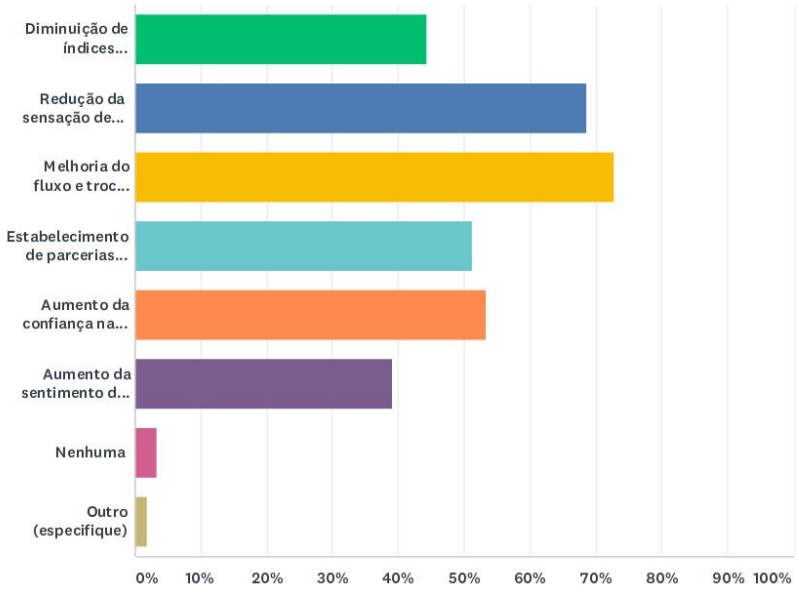
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Moradores da comunidade	69.50%	524
Integrantes da Polícia Militar	22.68%	171
Outro (especifique)	7.82%	59
TOTAL		754

Q26 A implantação do Rede de Vizinhos contribuiu para algumas dessas situações? Selecione uma ou mais.

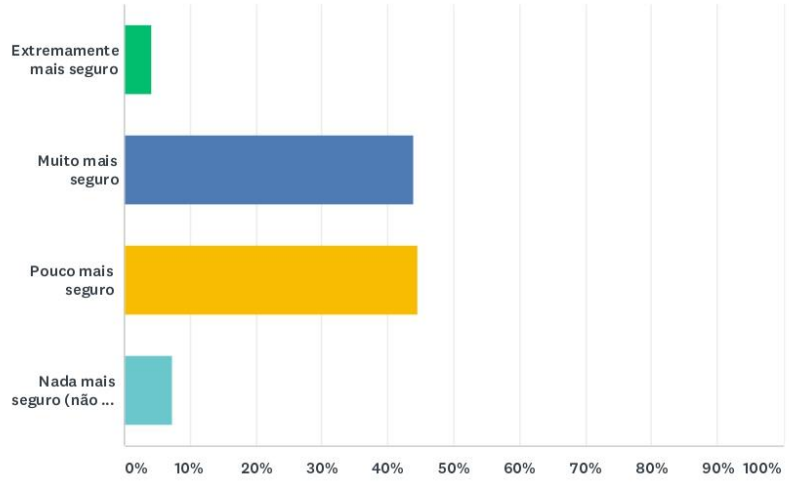
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Diminuição de índices criminais	44.30%	334
Redução da sensação de insegurança	68.70%	518
Melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a polícia	72.81%	549
Estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia	51.33%	387
Aumento da confiança na polícia	53.32%	402
Aumento da sentimento de comunidade	39.12%	295
Nenhuma	3.32%	25
Outro (especifique)	1.86%	14
Total Respondents: 754		

Q27 No geral, após o início do programa, o quanto você sente que o bairro está mais seguro?

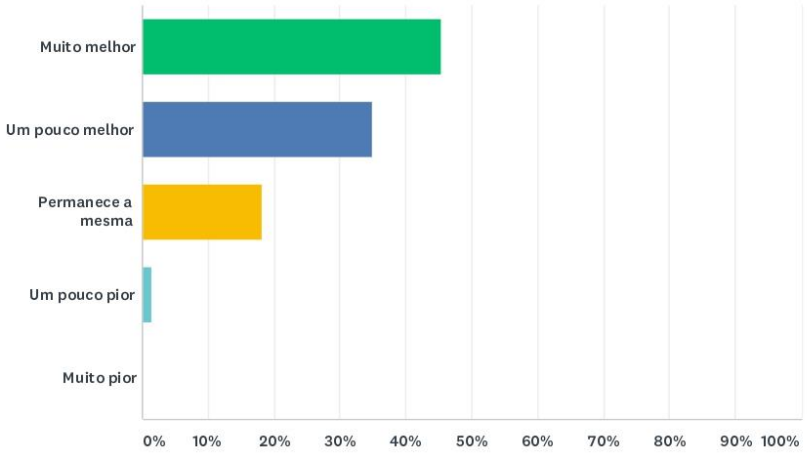
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente mais seguro	4.24%	32
Muito mais seguro	43.90%	331
Pouco mais seguro	44.56%	336
Nada mais seguro (não foi percebida diferença)	7.29%	55
TOTAL		754

Q28 Como está a sua confiança na Polícia Militar após a sua experiência com o Rede de Vizinhos?

Answered: 754 Skipped: 402

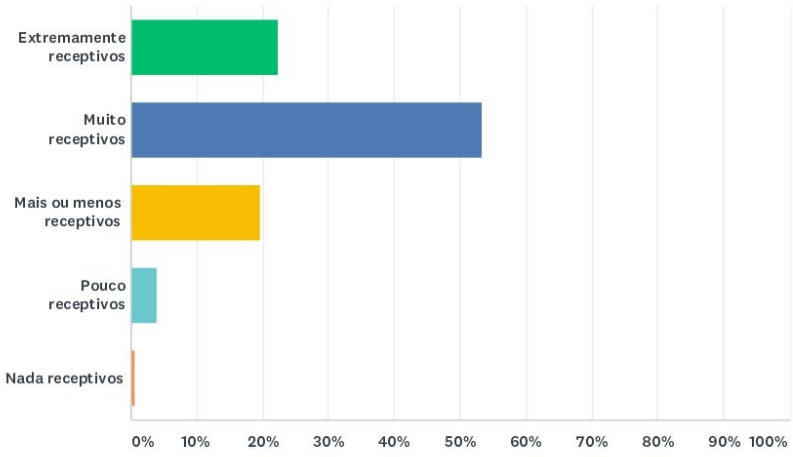


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito melhor	45.36%	342
Um pouco melhor	34.88%	263

Permanece a mesma	18.17%	137
Um pouco pior	1.46%	11
Muito pior	0.13%	1
TOTAL		754

Q29 No geral, quão receptivos são os policiais militares às necessidades do seu bairro/comunidade?

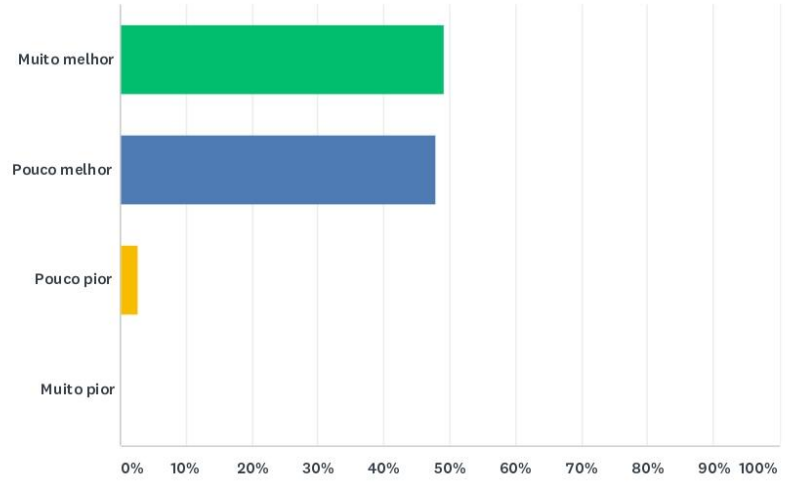
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente receptivos	22.28%	168
Muito receptivos	53.32%	402
Mais ou menos receptivos	19.76%	149
Pouco receptivos	3.98%	30
Nada receptivos	0.66%	5
TOTAL		754

Q30 Desde a implantação do Rede de Vizinhos, a sua experiência com os serviços prestados pela Polícia Militar foi...

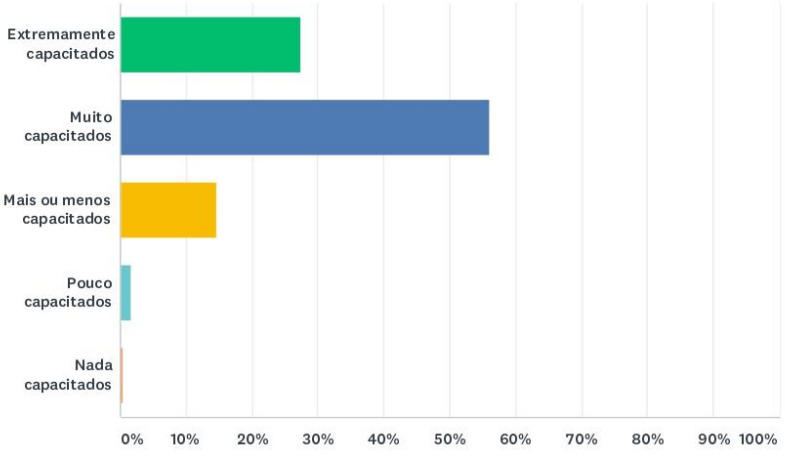
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito melhor	49.20%	371
Pouco melhor	48.01%	362
Pouco pior	2.65%	20
Muito pior	0.13%	1
TOTAL		754

Q31 Quão capacitados estão os policiais militares envolvidos no seu grupo da Rede de Vizinhos para a função que desempenham?

Answered: 754 Skipped: 402

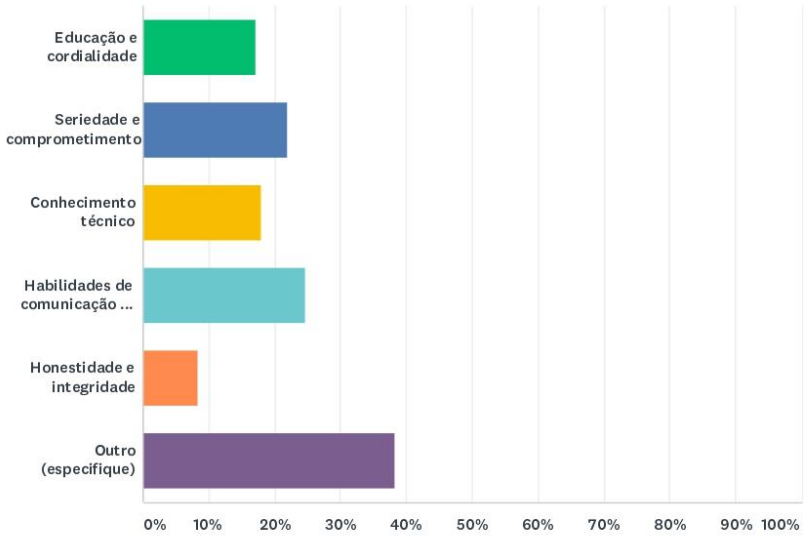


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente capacitados	27.32%	206
Muito capacitados	56.10%	423

Mais ou menos capacitados	14.59%	110
Pouco capacitados	1.59%	12
Nada capacitados	0.40%	3
TOTAL		754

Q32 Considerando a resposta anterior, quais dos seguintes aspectos necessitam aprimoramento do policial?

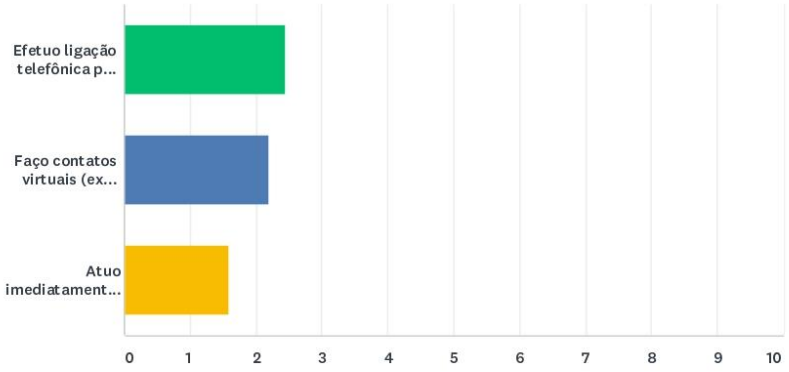
Answered: 754 Skipped: 402



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Educação e cordialidade	17.11%	129
Seriedade e comprometimento	21.88%	165
Conhecimento técnico	18.04%	136
Habilidades de comunicação e postura	24.67%	186
Honestidade e integridade	8.36%	63
Outro (especifique)	38.33%	289
Total Respondents: 754		

Q33 Ao se deparar com um problema ou desordem em sua comunidade, que sequência de ações você realiza?

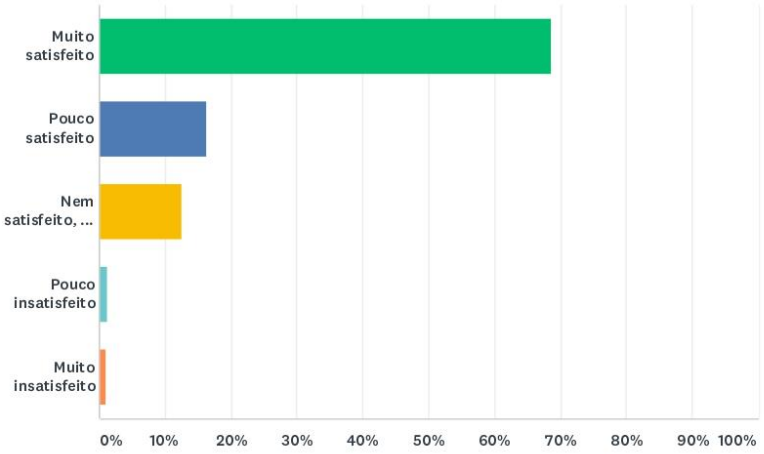
Answered: 697 Skipped: 459



	1	2	3	N/A	TOTAL	SCORE
Efetuo ligação telefônica para o 190 - Central de Emergências	53.80% 375	22.96% 160	13.34% 93	9.90% 69	697	2.45
Faço contatos virtuais (ex: via mensagens, redes sociais e aplicativos de celular) com familiares, amigos, vizinhos, etc.	29.27% 204	51.08% 356	11.48% 80	8.18% 57	697	2.19
Atuo imediatamente e de forma direta (ex.: faço verbalizações e barulhos; aciono alarmes e buzinas)	14.35% 100	20.66% 144	47.35% 330	17.65% 123	697	1.60

Q34 De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito você está com a plataforma virtual (WhatsApp) utilizada pelo Rede de Vizinhos ?

Answered: 697 Skipped: 459

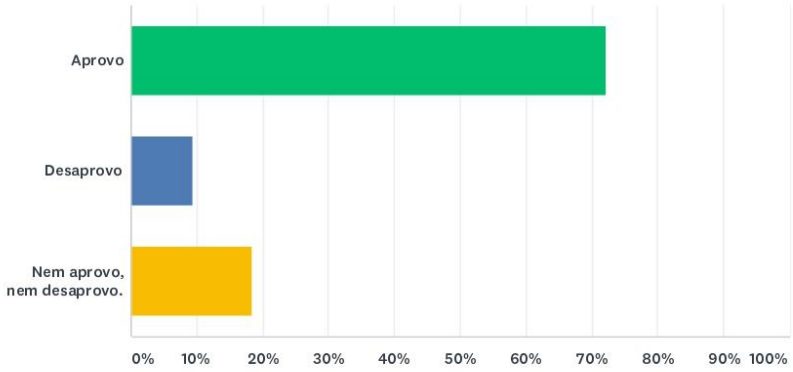


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito satisfeito	68.72%	479
Pouco satisfeito	16.36%	114
Nem satisfeito, nem insatisfeito	12.63%	88
Pouco insatisfeito	1.29%	9
Muito insatisfeito	1.00%	7

TOTAL	697

Q35 Você aprova que pessoas com determinados antecedentes criminais devam ser impedidas de participar de grupos do Rede de Vizinhos?

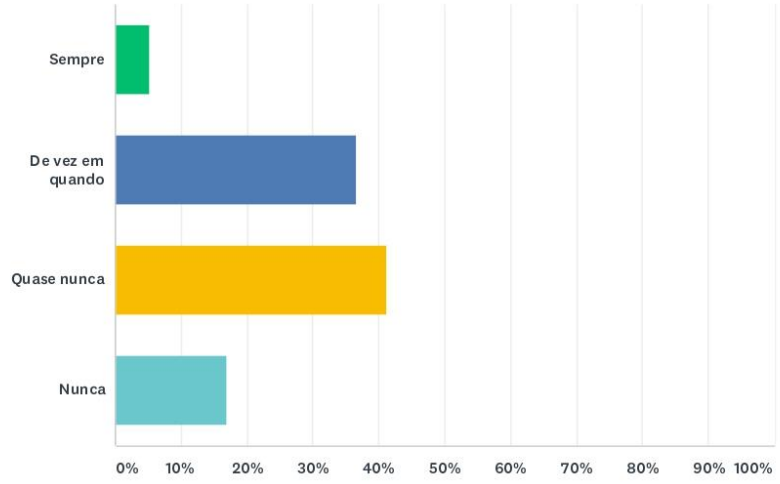
Answered: 697 Skipped: 459



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Aprovo	72.17%	503
Desaprovo	9.47%	66
Nem aprovo, nem desaprovo.	18.36%	128
TOTAL		697

Q36 Com que frequência há divulgação e troca de mensagens de cunho particular, não relacionadas aos objetivos do programa de segurança comunitária, no seu grupo de Rede de Vizinhos?

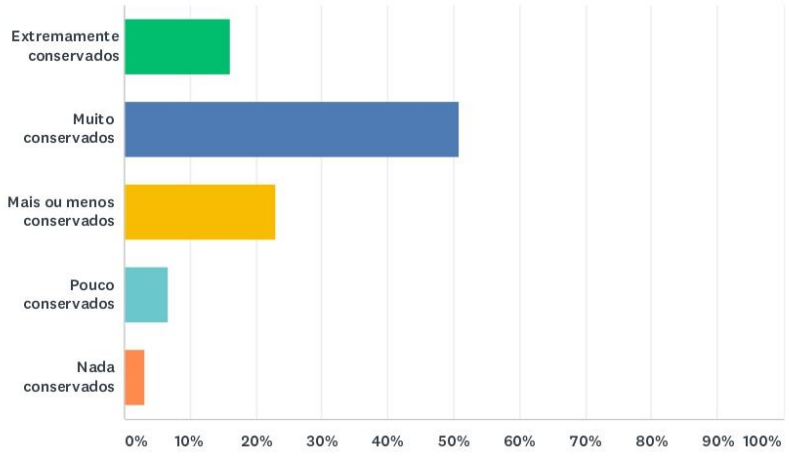
Answered: 697 Skipped: 459



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	5.31%	37
De vez em quando	36.59%	255
Quase nunca	41.18%	287
Nunca	16.93%	118
TOTAL		697

Q37 Quão conservados são os sinais de identificação do Rede de Vizinhos na sua comunidade/bairro?

Answered: 697 Skipped: 459

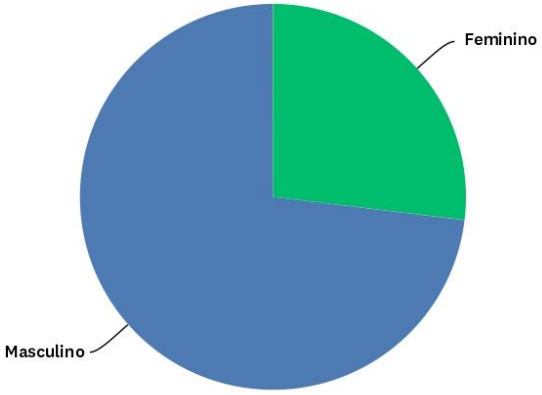


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente conservados	16.21%	113
Muito conservados	50.93%	355

Rede de Vizinhos da PMSC - Cidadão/Usuário		SurveyMonkey
Mais ou menos conservados	23.10%	161
Pouco conservados	6.60%	46
Nada conservados	3.16%	22
TOTAL		697

Q1 Qual é o seu sexo?

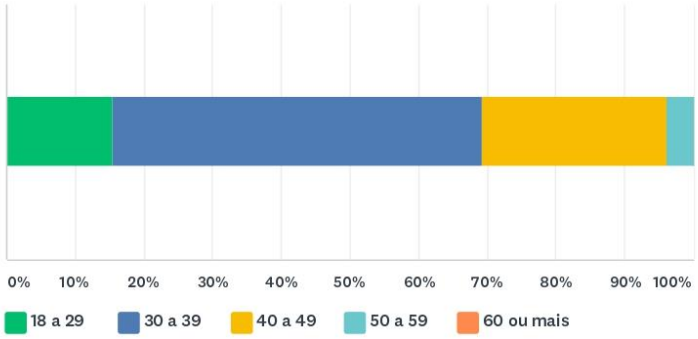
Answered: 26 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Feminino	26.92%	7
Masculino	73.08%	19
Outro	0.00%	0
TOTAL		26

Q2 Qual é a sua idade?

Answered: 26 Skipped: 0

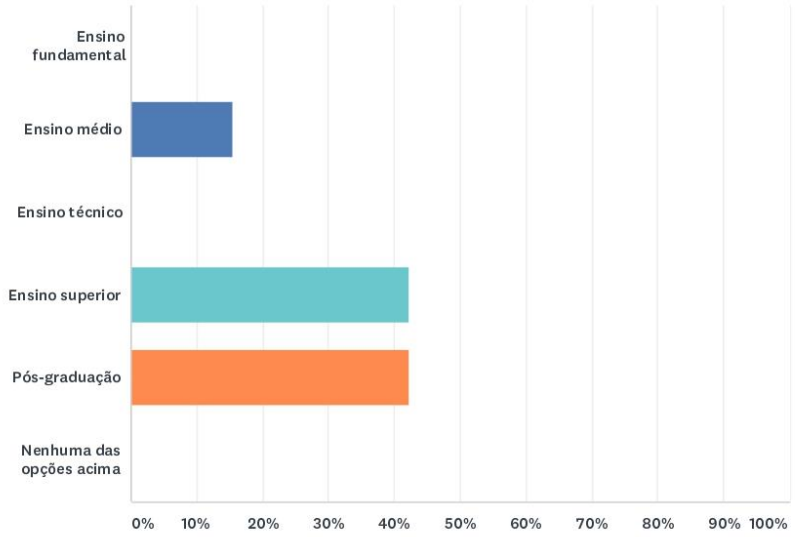


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 a 29	15.38%	4
30 a 39	53.85%	14
40 a 49	26.92%	7
50 a 59	3.85%	1
60 ou mais	0.00%	0

TOTAL	26

Q3 Qual o nível de escolaridade que você completou?

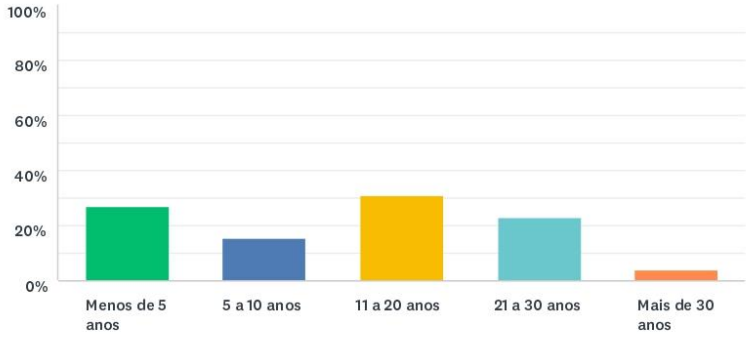
Answered: 26 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ensino fundamental	0.00%	0
Ensino médio	15.38%	4
Ensino técnico	0.00%	0
Ensino superior	42.31%	11
Pós-graduação	42.31%	11
Nenhuma das opções acima	0.00%	0
TOTAL		26

Q4 Aproximadamente, há quanto tempo você é policial?

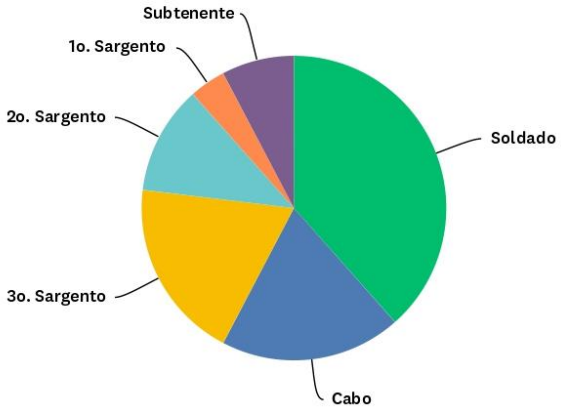
Answered: 26 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Menos de 5 anos	26.92%	7
5 a 10 anos	15.38%	4
11 a 20 anos	30.77%	8
21 a 30 anos	23.08%	6
Mais de 30 anos	3.85%	1
TOTAL		26

Q5 Qual é a sua atual graduação/posto?

Answered: 26 Skipped: 0

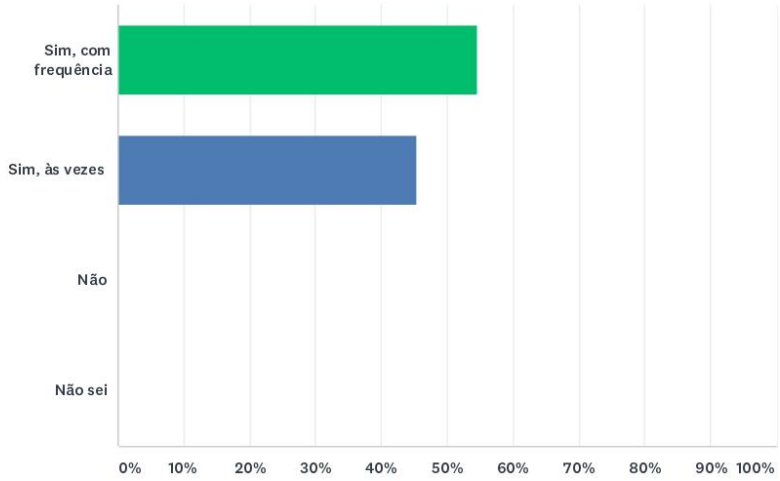


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Soldado	38.46%	10
Cabo	19.23%	5
3o. Sargento	19.23%	5
2o. Sargento	11.54%	3
1o. Sargento	3.85%	1
Subtenente	7.69%	2

TOTAL	26

Q6 Na sua sua percepção, após a implementação do programa Rede de Vizinhos, houve aumento da colaboração, união e/ou coesão na comunidade/bairro?

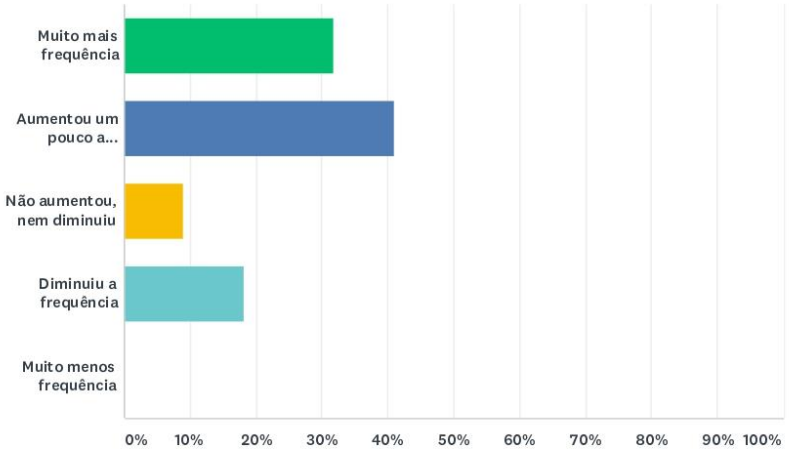
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, com frequência	54.55%	12
Sim, às vezes	45.45%	10
Não	0.00%	0
Não sei	0.00%	0
TOTAL		22

Q7 Na sua sua percepção, após a implementação do programa Rede de Vizinhos, houve alteração no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades/bairros?

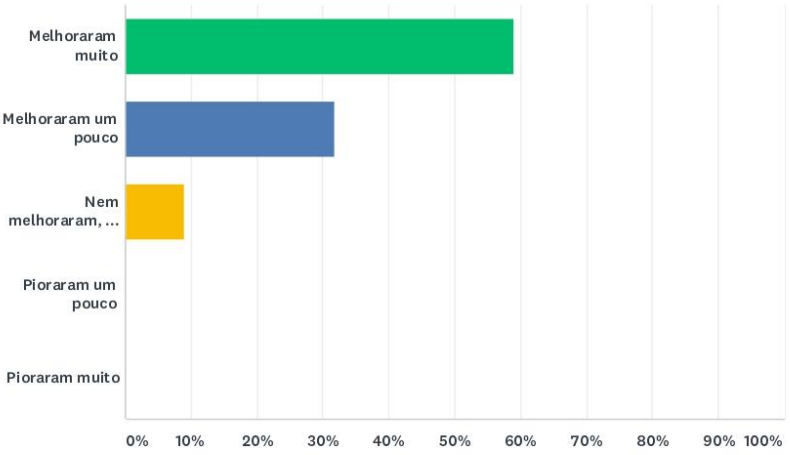
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito mais frequência	31.82%	7
Aumentou um pouco a frequência	40.91%	9
Não aumentou, nem diminuiu	9.09%	2
Diminuiu a frequência	18.18%	4
Muito menos frequência	0.00%	0
TOTAL		22

Q8 Na sua sua percepção, após a implementação do programa Rede de Vizinhos, a receptividade do policialmento ostensivo e as relações com a comunidade...

Answered: 22 Skipped: 4

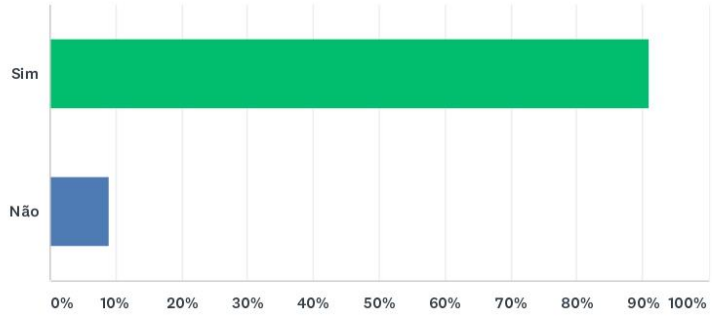


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Melhoraram muito	59.09%	13
Melhoraram um pouco	31.82%	7
Nem melhoraram, nem pioraram	9.09%	2
Pioraram um pouco	0.00%	0
Pioraram muito	0.00%	0
TOTAL		22

Q9 Após a implementação do Rede de Vizinhos, você conheceu moradores e gerou novos contatos sociais no bairro/comunidade?

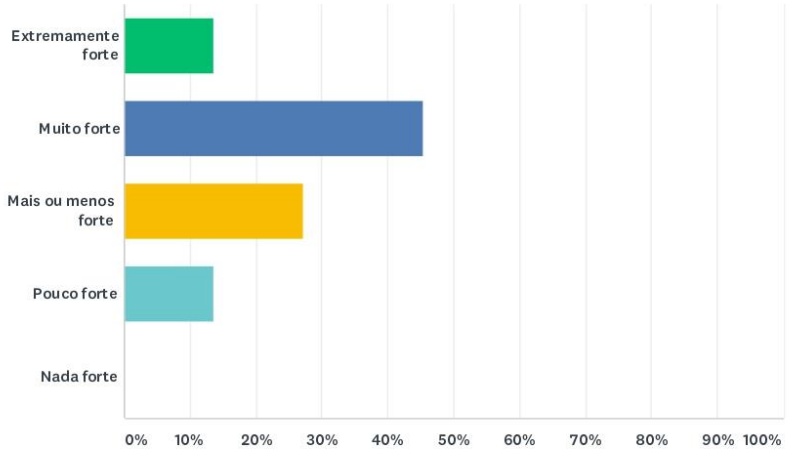
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	90.91%	20
Não	9.09%	2
TOTAL		22

Q10 Na sua opinião, qual é o senso de comunidade (união e coesão) do bairro/comunidade em que você trabalha no Rede de Vizinhos?

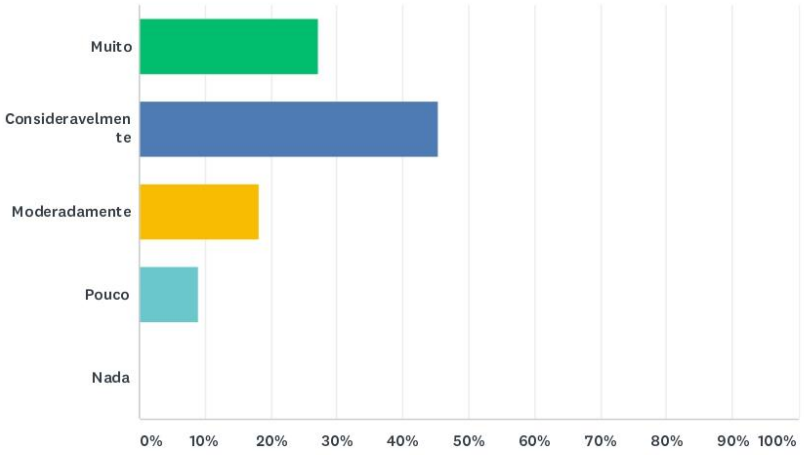
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente forte	13.64%	3
Muito forte	45.45%	10
Mais ou menos forte	27.27%	6
Pouco forte	13.64%	3
Nada forte	0.00%	0
TOTAL		22

Q11 Na sua opinião, os cidadãos participantes do Rede de Vizinhos demonstram capacidade para interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura?

Answered: 22 Skipped: 4

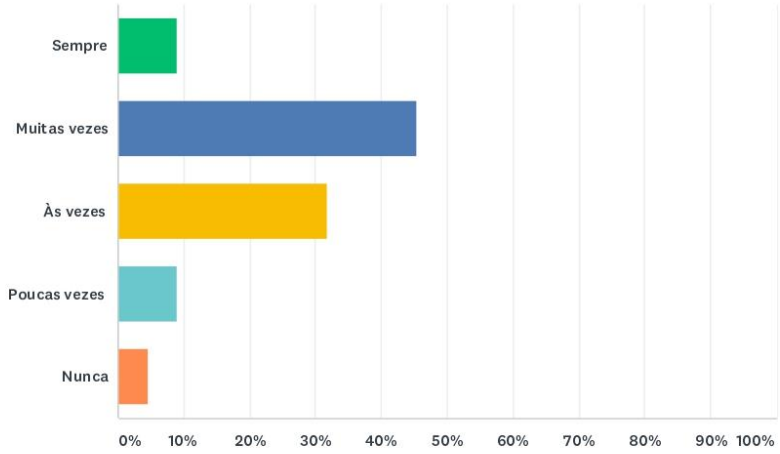


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Muito	27.27%	6
Consideravelmente	45.45%	10
Moderadamente	18.18%	4
Pouco	9.09%	2
Nada	0.00%	0
TOTAL		22

Q12 Na sua percepção, a participação efetiva é predominantemente realizada por alguns cidadãos que representam a maioria no bairro/comunidade?

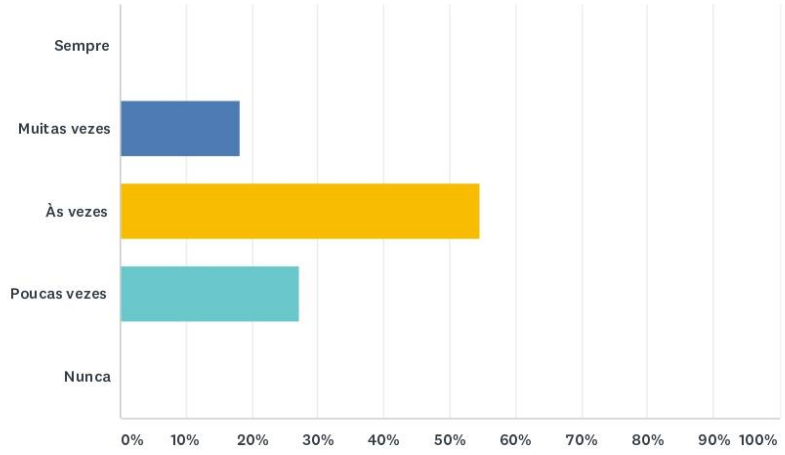
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	9.09%	2
Muitas vezes	45.45%	10
Às vezes	31.82%	7
Poucas vezes	9.09%	2
Nunca	4.55%	1
TOTAL		22

Q13 Na sua opinião, a falta de "know-how" (conhecimento técnico) dos cidadãos impede o compartilhamento e divulgação de certas informações e prejudica a sua boa prestação de serviço?

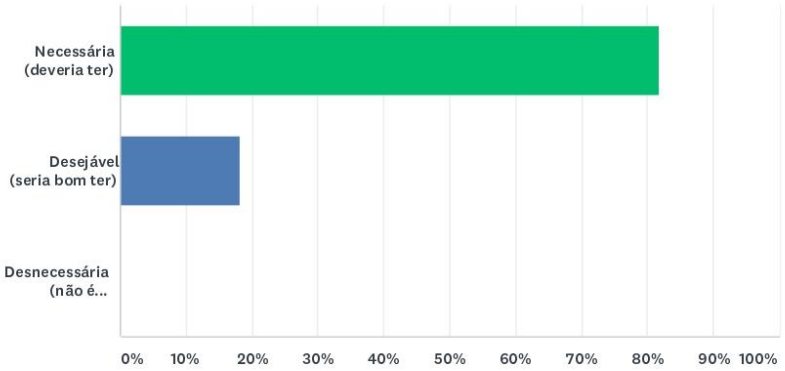
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	0.00%	0
Muitas vezes	18.18%	4
Às vezes	54.55%	12
Poucas vezes	27.27%	6
Nunca	0.00%	0
TOTAL		22

Q14 Como você vê a participação dos cidadãos para a execução da atividade policial?

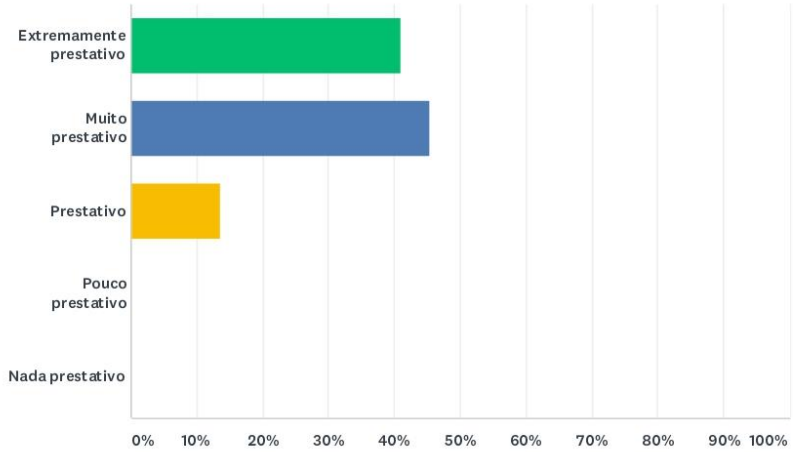
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Necessária (deveria ter)	81.82%	18
Desejável (seria bom ter)	18.18%	4
Desnecessária (não é essencial)	0.00%	0
TOTAL		22

Q15 Quão prestativo você se considera ao receber informações, denúncias, sugestões e críticas encaminhadas via Rede de Vizinhos?

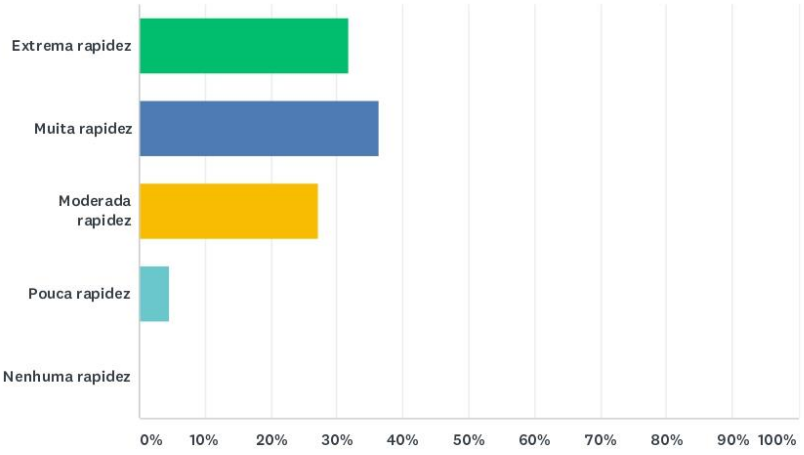
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente prestativo	40.91%	9
Muito prestativo	45.45%	10
Prestativo	13.64%	3
Pouco prestativo	0.00%	0
Nada prestativo	0.00%	0
TOTAL		22

Q16 Com que rapidez as chamadas e mensagens costumam ser respondidas?

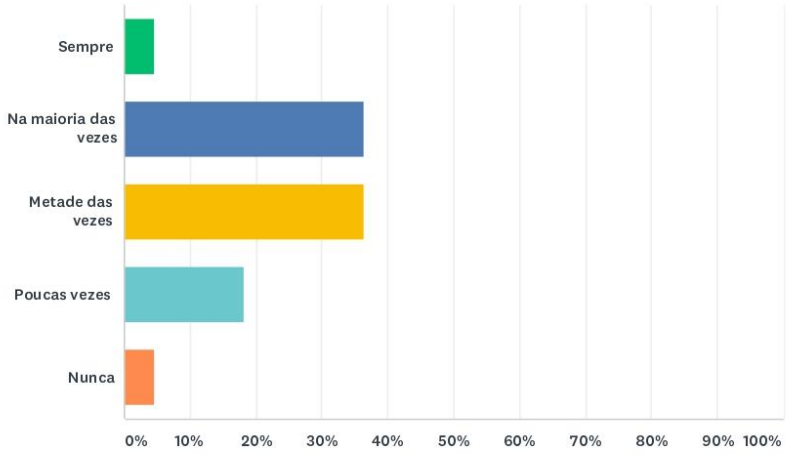
Answered: 22 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extrema rapidez	31.82%	7
Muita rapidez	36.36%	8
Moderada rapidez	27.27%	6
Pouca rapidez	4.55%	1
Nenhuma rapidez	0.00%	0
TOTAL		22

Q17 Com que frequência você acredita que os interesses da camada mais marginalizada da comunidade/bairro está representada nas demandas locais por segurança pública?

Answered: 22 Skipped: 4

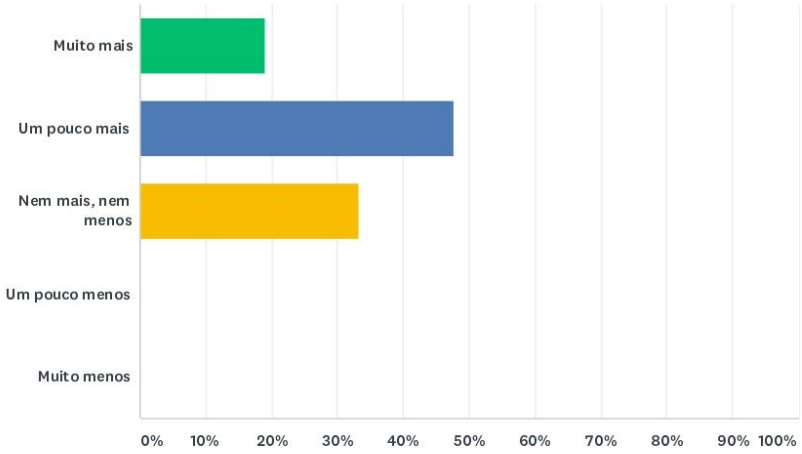


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Sempre	4.55%	1
Na maioria das vezes	36.36%	8
Metade das vezes	36.36%	8
Poucas vezes	18.18%	4
Nunca	4.55%	1
TOTAL		22

Q18 Após o início do programa Rede de Vizinhos, você percebe os cidadãos participando no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias que promovam melhorias de segurança?

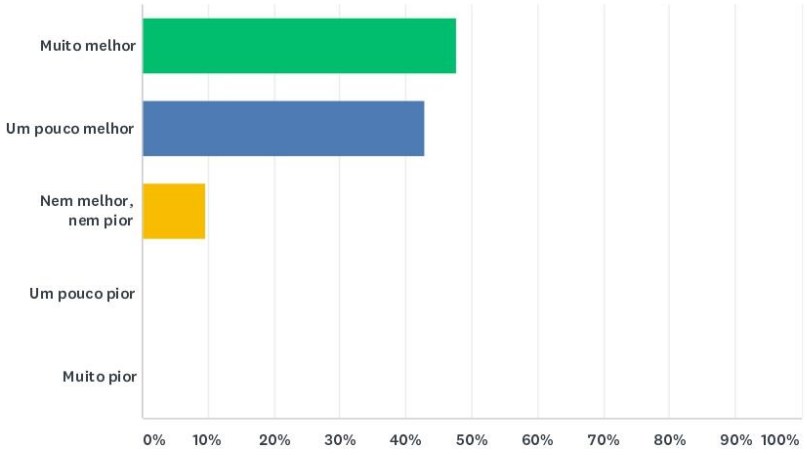
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito mais	19.05%	4
Um pouco mais	47.62%	10
Nem mais, nem menos	33.33%	7
Um pouco menos	0.00%	0
Muito menos	0.00%	0
TOTAL		21

Q19 Após a implementação do Rede de Vizinhos, você considera que houve melhoria das condições e receptividade do serviço policial na comunidade?

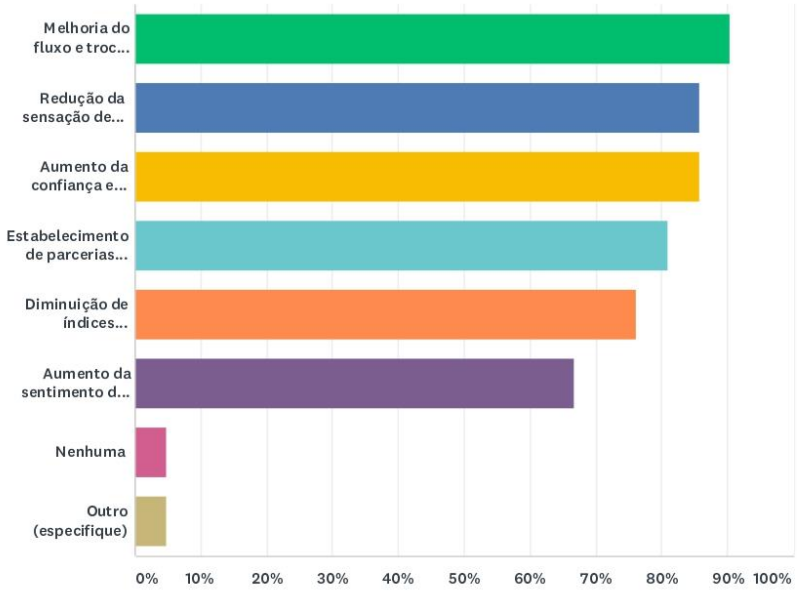
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito melhor	47.62%	10
Um pouco melhor	42.86%	9
Nem melhor, nem pior	9.52%	2
Um pouco pior	0.00%	0
Muito pior	0.00%	0
TOTAL		21

Q20 Na sua avaliação, a implantação do Rede de Vizinhos contribuiu para algumas dessas situações? Selecione uma ou mais.

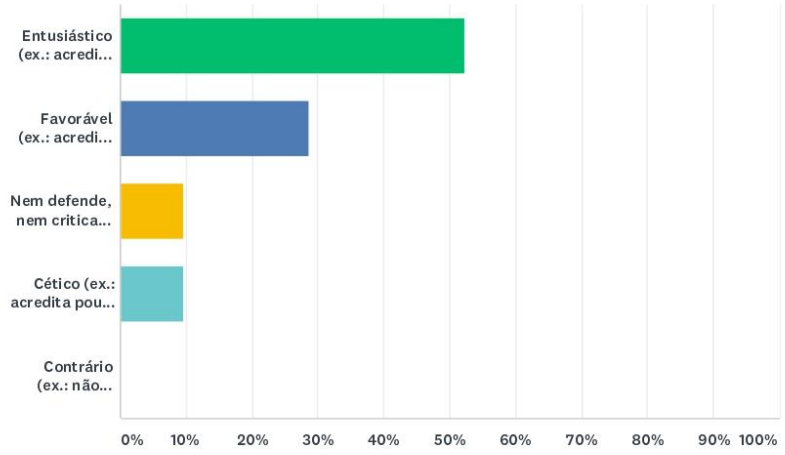
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a polícia	90.48%	19
Redução da sensação de insegurança	85.71%	18
Aumento da confiança e legitimidade da polícia	85.71%	18
Estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia	80.95%	17
Diminuição de índices criminais	76.19%	16
Aumento da sentimento de comunidade	66.67%	14
Nenhuma	4.76%	1
Outro (especifique)	4.76%	1
Total Respondents: 21		

Q21 Na sua percepção, de que forma o gestor de sua unidade se apresenta ao falar do programa Rede de Vizinhos?

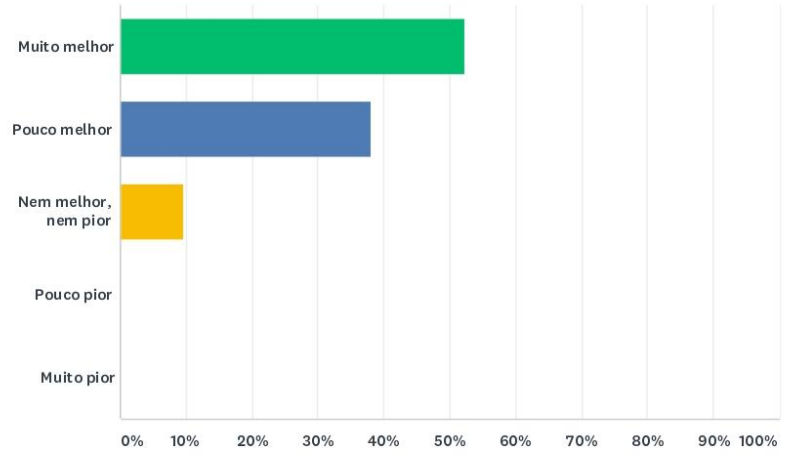
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Entusiástico (ex.: acredita totalmente em seus efeitos positivos e estimula a implantação)	52.38%	11
Favorável (ex.: acredita muito)	28.57%	6
Nem defende, nem critica (ex.: acredita em parte).	9.52%	2
Cético (ex.: acredita pouco e não estimula)	9.52%	2
Contrário (ex.: não acredita)	0.00%	0
TOTAL		21

Q22 Desde a implantação do Rede de Vizinhos, a sua experiência em termos de cooperação por parte dos cidadãos com os serviços prestados pela Polícia Militar foi...

Answered: 21 Skipped: 5

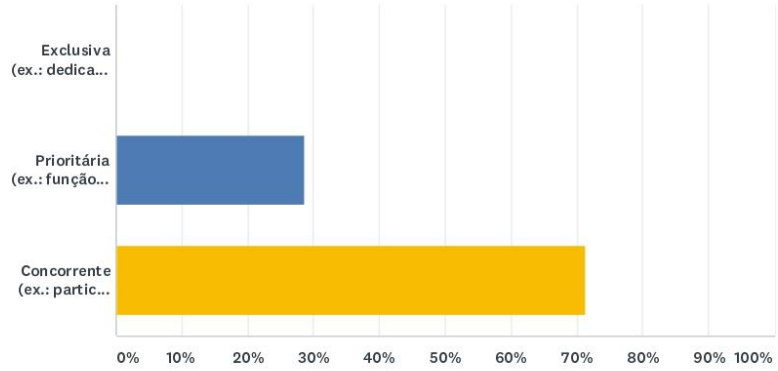


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Muito melhor	52.38%	11
Pouco melhor	38.10%	8
Nem melhor, nem pior	9.52%	2
Pouco pior	0.00%	0
Muito pior	0.00%	0
TOTAL		21

Q23 Uma vez designado como policial militar de ligação da Rede de Vizinhos, essa atribuição é exercida de forma...

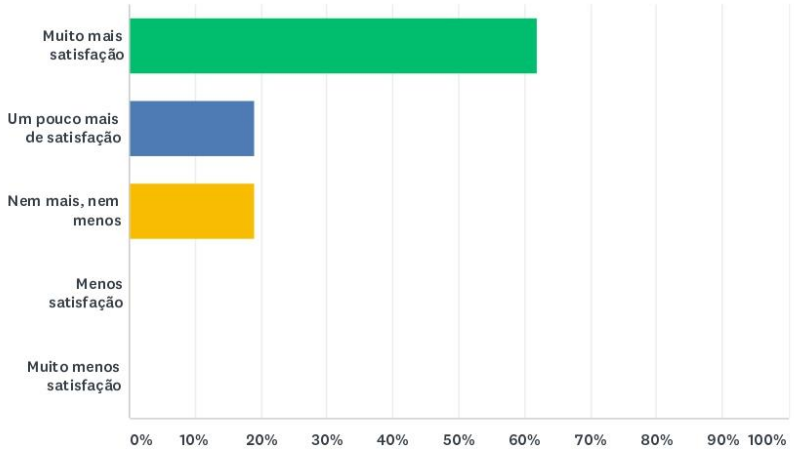
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exclusiva (ex.: dedicação exclusiva à Rede de Vizinhos)	0.00%	0
Prioritária (ex.: função específica, mas concorre escalas esporádicas)	28.57%	6
Concorrente (ex.: participa normalmente de outros serviços, escalas e missões)	71.43%	15
TOTAL		21

Q24 Com a implantação do Rede de Vizinhos, você considera que o contato direto e mais frequente com os cidadãos trouxe satisfação no exercício da função?

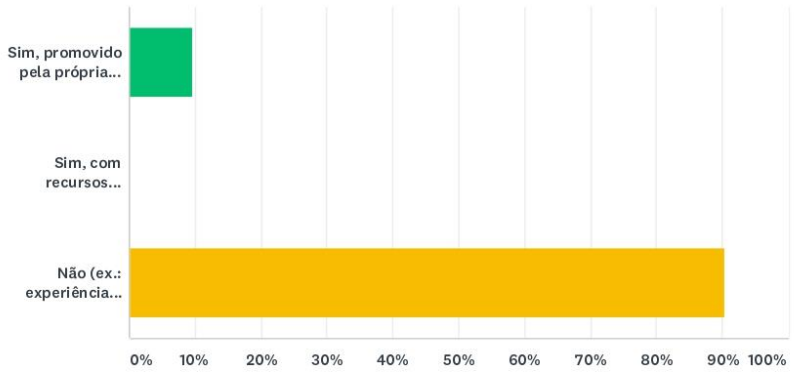
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito mais satisfação	61.90%	13
Um pouco mais de satisfação	19.05%	4
Nem mais, nem menos	19.05%	4
Menos satisfação	0.00%	0
Muito menos satisfação	0.00%	0
TOTAL		21

Q25 Você já realizou algum curso de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades que o auxilia na atuação no programa Rede de Vizinhos?

Answered: 21 Skipped: 5

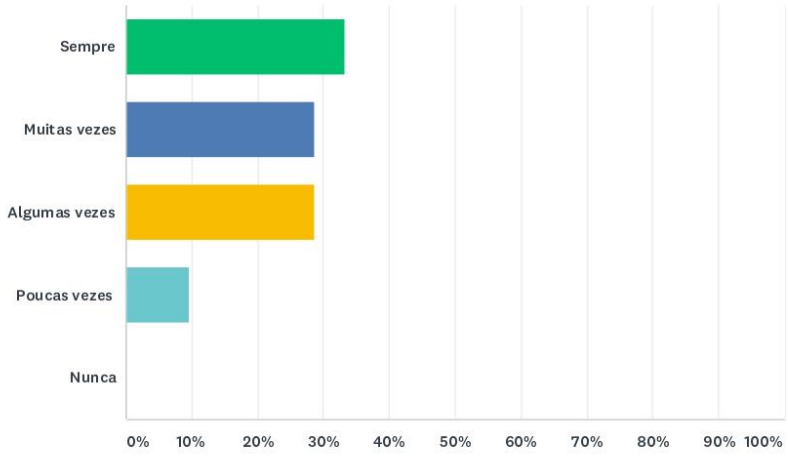


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, promovido pela própria Corporação (ex.: curso de polícia comunitária; PROERD etc)	9.52%	2
Sim, com recursos próprios (ex.: formação acadêmica; cursos de oratória etc)	0.00%	0

Não (ex.: experiência pessoal e profissional etc)	90.48%	19
TOTAL		21

Q26 Com relação à sua atuação no programa Rede de Vizinhos, você acredita que há espaço e ambiente favorável para iniciativas criativas e inovadoras?

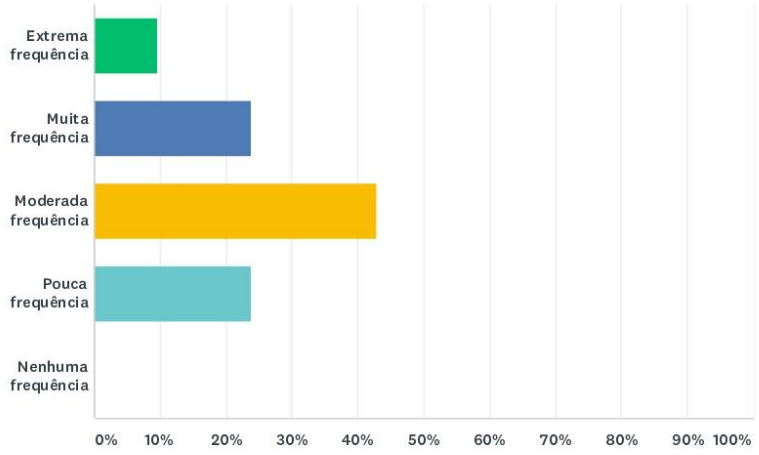
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	33.33%	7
Muitas vezes	28.57%	6
Algumas vezes	28.57%	6
Poucas vezes	9.52%	2
Nunca	0.00%	0
TOTAL		21

Q27 No âmbito do programa Rede de Vizinhos, quão frequente é a necessidade de se reportar e/ou solicitar autorização de atuação aos superiores?

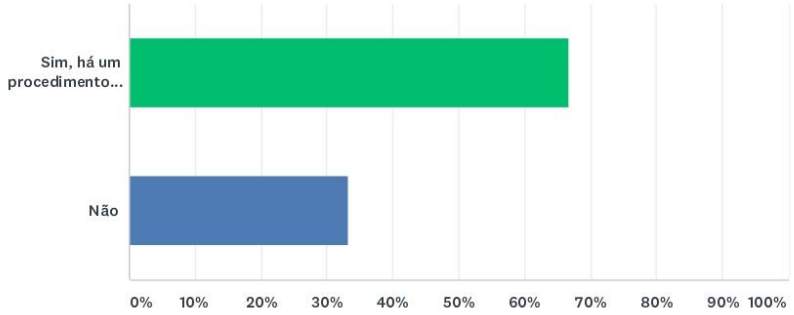
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extrema frequência	9.52%	2
Muita frequência	23.81%	5
Moderada frequência	42.86%	9
Pouca frequência	23.81%	5
Nenhuma frequência	0.00%	0
TOTAL		21

Q28 Há algum procedimento formal da PMSC que descreva como deve ser a sua atuação quando do recebimento de informações, denúncias, sugestões e críticas no exercício da atividade, pessoalmente ou virtualmente?

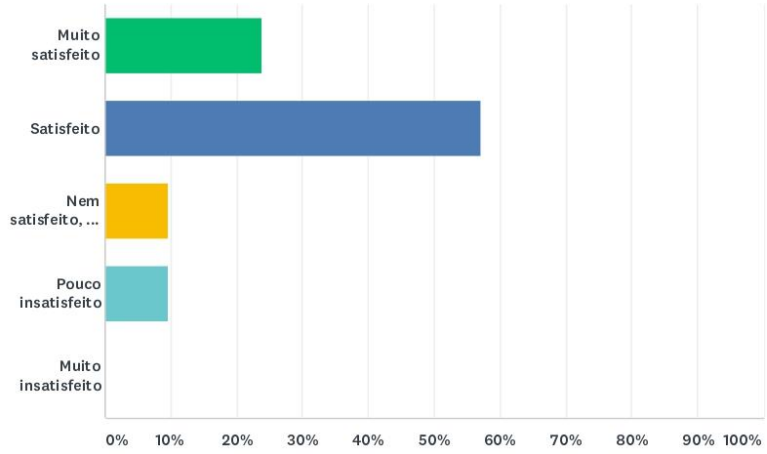
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, há um procedimento operacional padrão (POP)	66.67%	14
Não	33.33%	7
TOTAL		21

Q29 De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito você está com a plataforma virtual (grupo de WhatsApp) utilizada pelo programa Rede de Vizinhos, em termos de facilitação do trabalho policial?

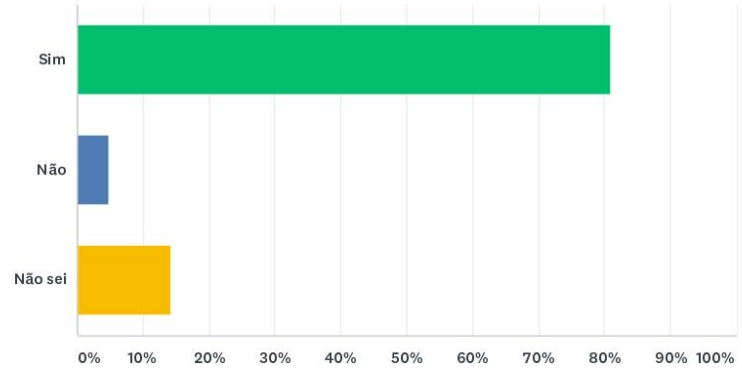
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito satisfeito	23.81%	5
Satisfeito	57.14%	12
Nem satisfeito, nem insatisfeito	9.52%	2
Pouco insatisfeito	9.52%	2
Muito insatisfeito	0.00%	0
TOTAL		21

Q30 Há um protocolo formal e objetivo que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso de cidadãos/usuários ao programa Rede de Vizinhos (ex.: rol de determinados antecedentes criminais)

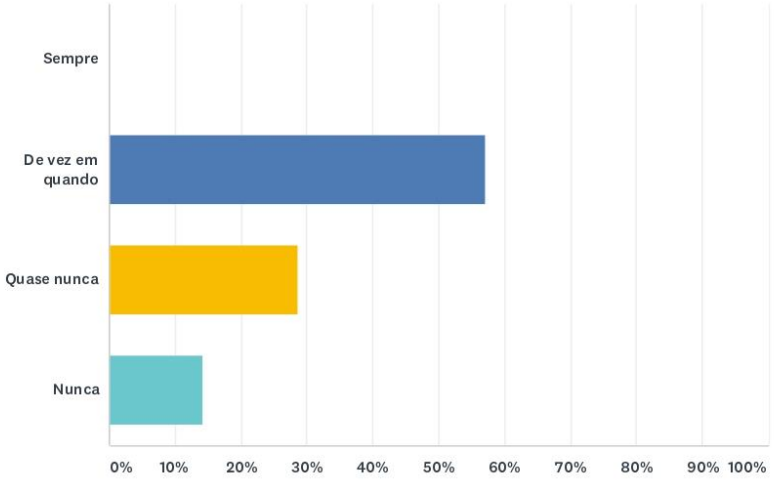
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	80.95%	17
Não	4.76%	1
Não sei	14.29%	3
TOTAL		21

Q31 Com que frequência há divulgação e troca de mensagens de cunho particular, não relacionadas aos objetivos do programa de segurança comunitária, no seu grupo de Rede de Vizinhos?

Answered: 21 Skipped: 5

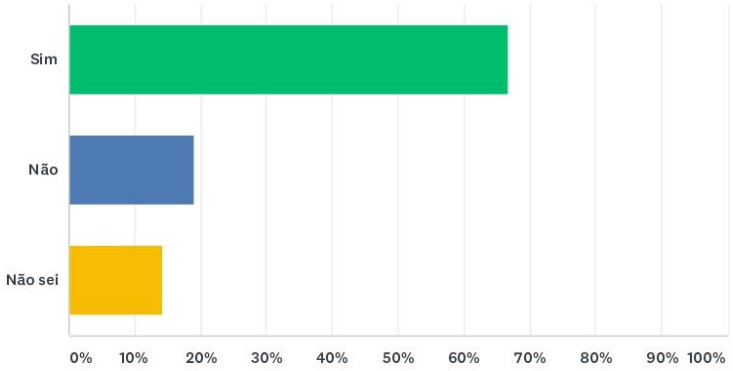


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	0.00%	0
De vez em quando	57.14%	12
Quase nunca	28.57%	6
Nunca	14.29%	3

TOTAL	21

Q32 Considerando a questão anterior, há algum protocolo formal e objetivo que defina a forma de sua atuação ("como agir") no controle de informações (mensagens) veiculadas na plataforma de comunicação (WhatsApp)?

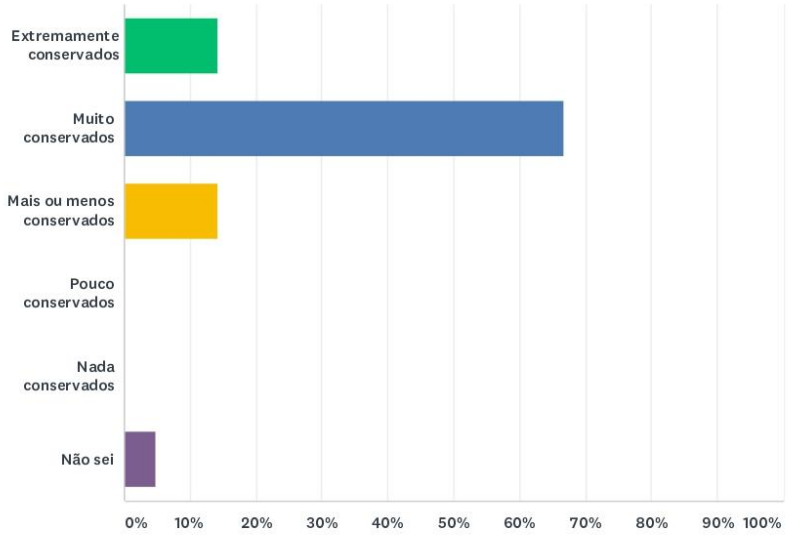
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	66.67%	14
Não	19.05%	4
Não sei	14.29%	3
TOTAL		21

Q33 Quão conservados estão os sinais de identificação do Rede de Vizinhos na sua comunidade/bairro?

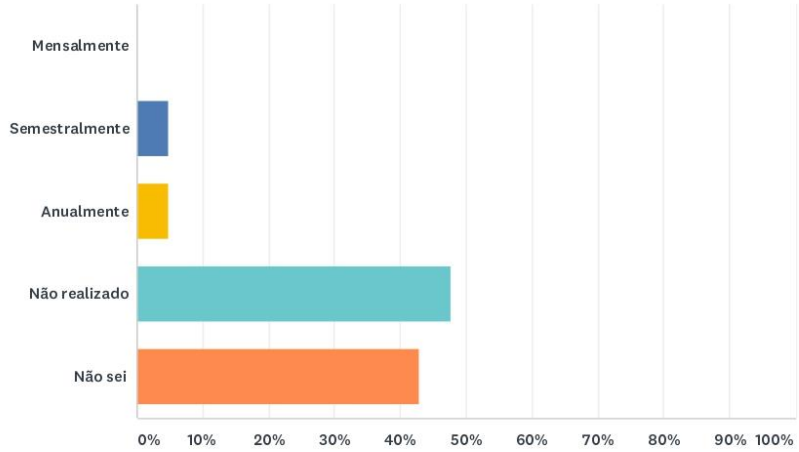
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente conservados	14.29%	3
Muito conservados	66.67%	14
Mais ou menos conservados	14.29%	3
Pouco conservados	0.00%	0
Nada conservados	0.00%	0
Não sei	4.76%	1
TOTAL		21

Q34 Com que frequência é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros?

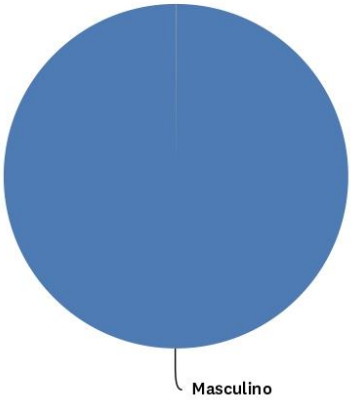
Answered: 21 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Mensalmente	0.00%	0
Semestralmente	4.76%	1
Anualmente	4.76%	1
Não realizado	47.62%	10
Não sei	42.86%	9
TOTAL		21

Q1 Qual é o seu sexo?

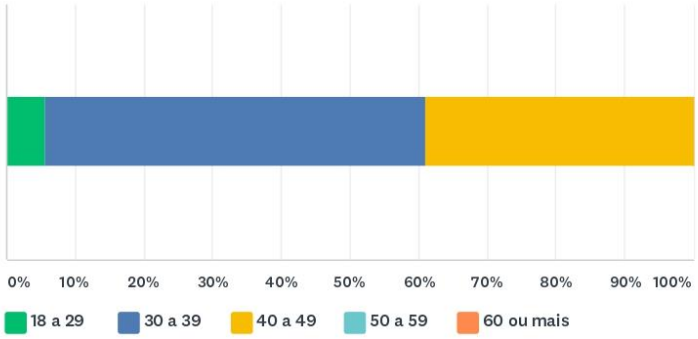
Answered: 18 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Feminino	0.00%	0
Masculino	100.00%	18
Outro	0.00%	0
TOTAL		18

Q2 Qual é a sua idade?

Answered: 18 Skipped: 0

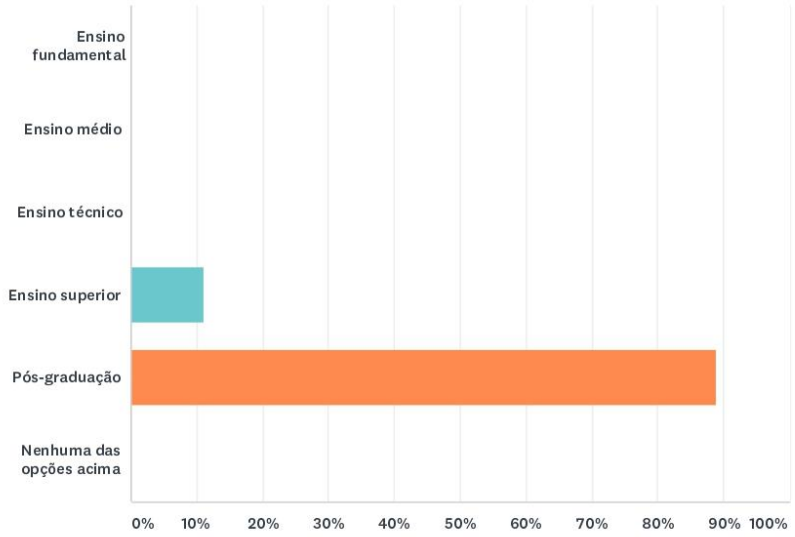


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 a 29	5.56%	1
30 a 39	55.56%	10
40 a 49	38.89%	7
50 a 59	0.00%	0
60 ou mais	0.00%	0

TOTAL	18

Q3 Qual o nível de escolaridade que você completou?

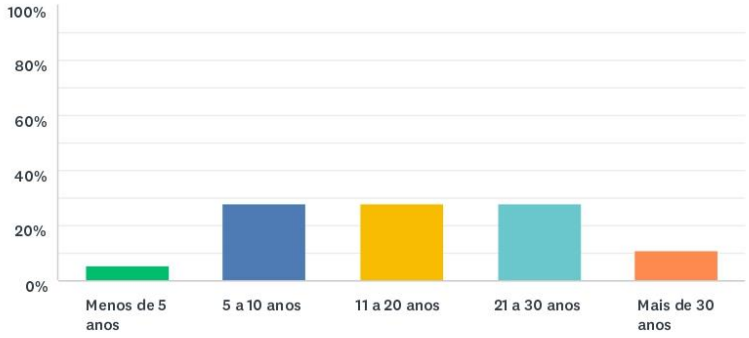
Answered: 18 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Ensino fundamental	0.00%	0
Ensino médio	0.00%	0
Ensino técnico	0.00%	0
Ensino superior	11.11%	2
Pós-graduação	88.89%	16
Nenhuma das opções acima	0.00%	0
TOTAL		18

Q4 Aproximadamente, há quanto tempo você é policial?

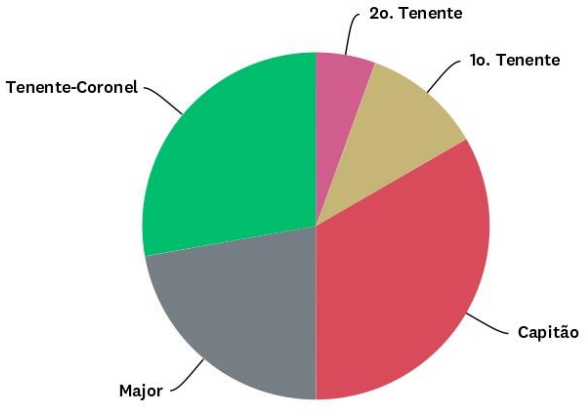
Answered: 18 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Menos de 5 anos	5.56%	1
5 a 10 anos	27.78%	5
11 a 20 anos	27.78%	5
21 a 30 anos	27.78%	5
Mais de 30 anos	11.11%	2
TOTAL		18

Q5 Qual é a sua atual graduação/posto?

Answered: 18 Skipped: 0

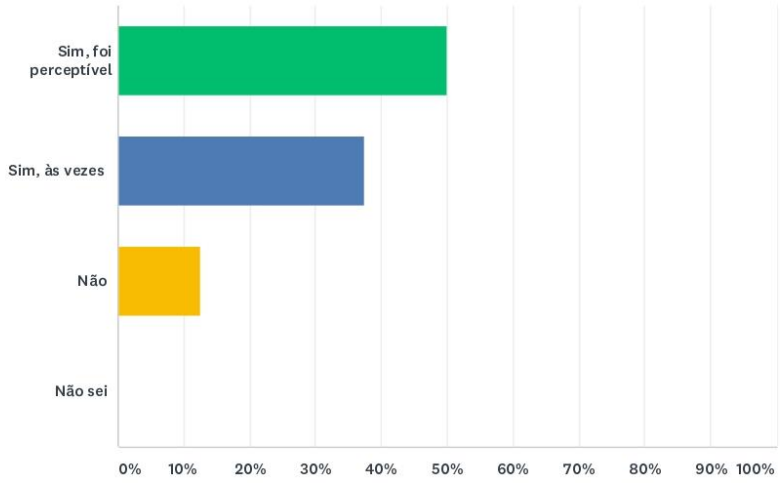


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Soldado	0.00%	0
Cabo	0.00%	0
3o. Sargento	0.00%	0
2o. Sargento	0.00%	0
1o. Sargento	0.00%	0
Subtenente	0.00%	0

2o. Tenente	5.56%	1
1o. Tenente	11.11%	2
Capitão	33.33%	6
Major	22.22%	4
Tenente-Coronel	27.78%	5
Coronel	0.00%	0
TOTAL		18

Q6 Na sua percepção, após a implementação do programa Rede de Vizinhos, houve aumento da colaboração, união e/ou coesão nas comunidades/bairros?

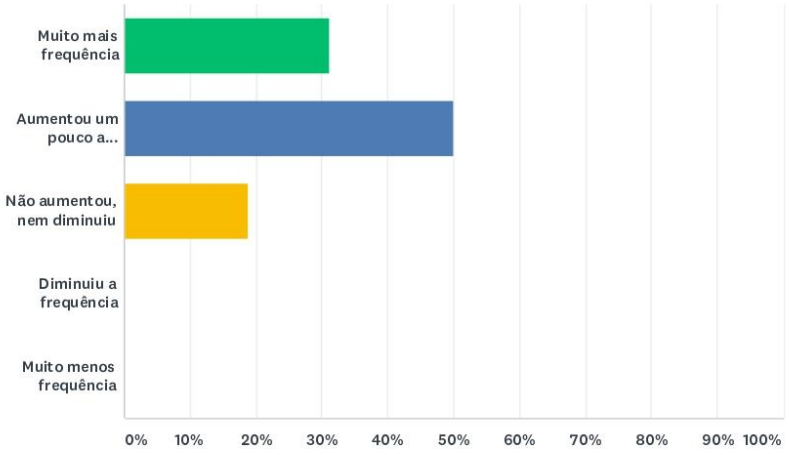
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, foi perceptível	50.00%	8
Sim, às vezes	37.50%	6
Não	12.50%	2
Não sei	0.00%	0
TOTAL		16

Q7 Após a implementação do programa Rede de Vizinhos, houve alteração no número de denúncias de crimes e desordens nas comunidades/bairros?

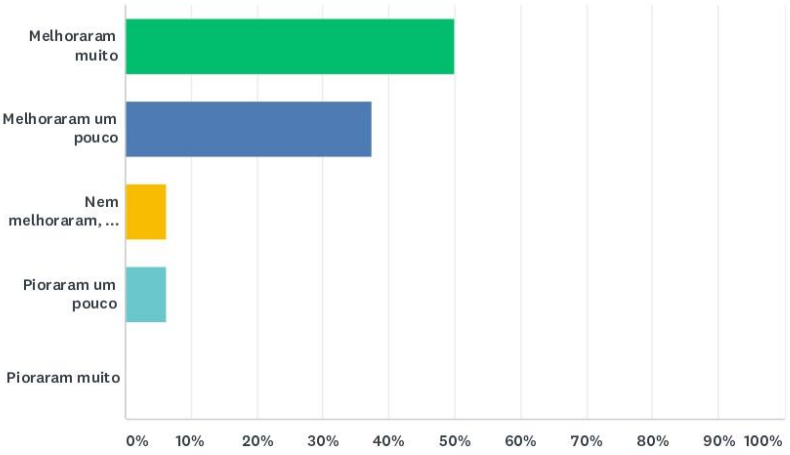
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito mais frequência	31.25%	5
Aumentou um pouco a frequência	50.00%	8
Não aumentou, nem diminuiu	18.75%	3
Diminuiu a frequência	0.00%	0
Muito menos frequência	0.00%	0
TOTAL		16

Q8 Após a implementação do programa Rede de Vizinhos, houve alteração no grau de confiança e satisfação dos cidadão com relação aos serviços prestados pela Corporação?

Answered: 16 Skipped: 2

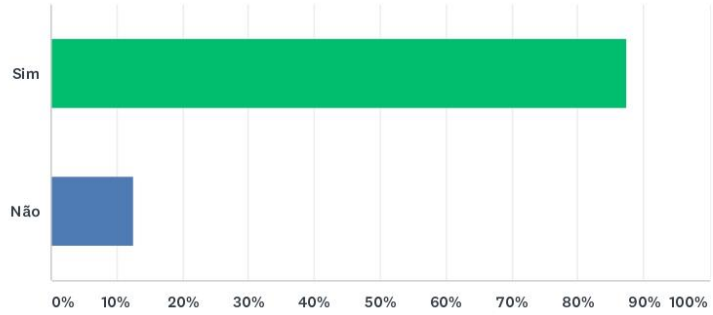


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Melhoraram muito	50.00%	8
Melhoraram um pouco	37.50%	6
Nem melhoraram, nem pioraram	6.25%	1
Pioraram um pouco	6.25%	1
Pioraram muito	0.00%	0
TOTAL		16

Q9 Após a implementação do Rede de Vizinhos, a organização policial conseguiu gerar novos contatos sociais e parcerias com as comunidades?

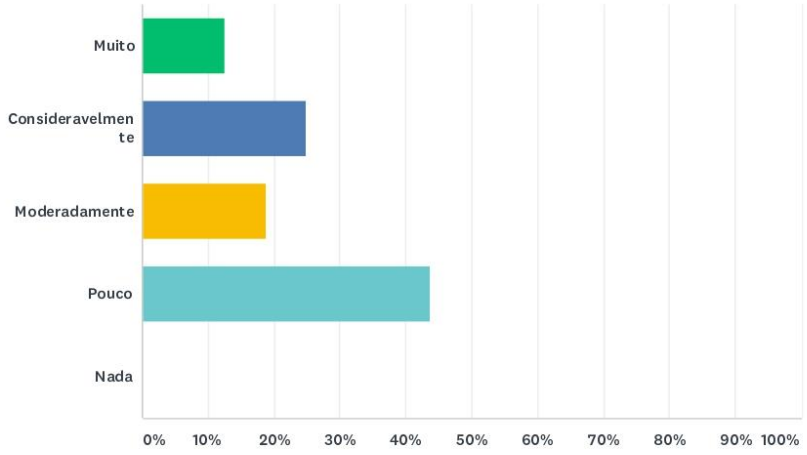
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	87.50%	14
Não	12.50%	2
TOTAL		16

Q10 Os cidadãos participantes do Rede de Vizinhos demonstram capacidade para interagir e participar ativamente no processo de construção de uma comunidade mais segura?

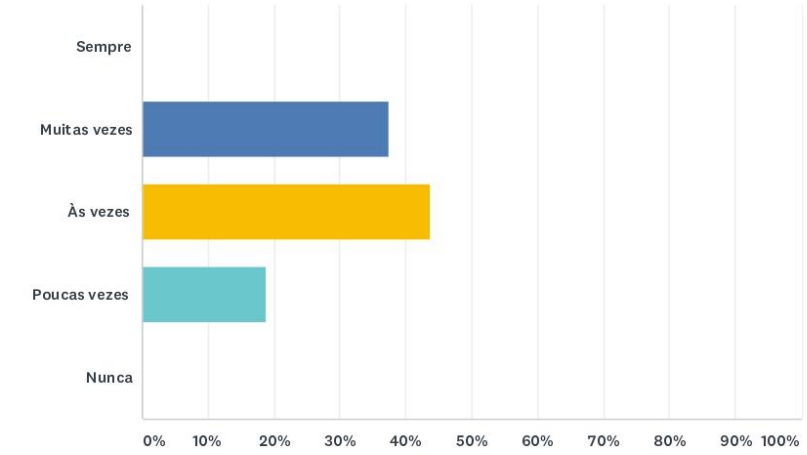
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito	12.50%	2
Consideravelmente	25.00%	4
Moderadamente	18.75%	3
Pouco	43.75%	7
Nada	0.00%	0
TOTAL		16

Q11 Na sua percepção, a participação no Rede de Vizinhos é realizada notadamente por alguns cidadãos que se destacam como líderes/porta-vozes dos anseios dos bairros/comunidades?

Answered: 16 Skipped: 2

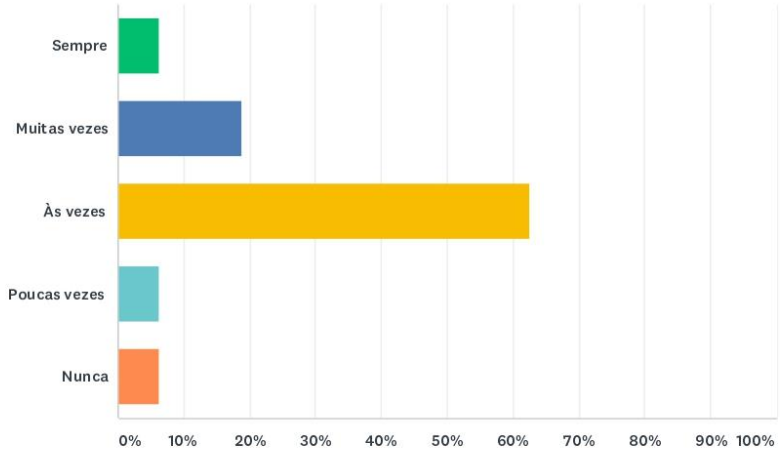


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Sempre	0.00%	0
Muitas vezes	37.50%	6
Às vezes	43.75%	7
Poucas vezes	18.75%	3
Nunca	0.00%	0
TOTAL		16

Q12 Na sua opinião, a falta de "know-how" (conhecimento técnico) dos cidadãos impede o compartilhamento e divulgação de certas informações e prejudica a sua boa prestação de serviço?

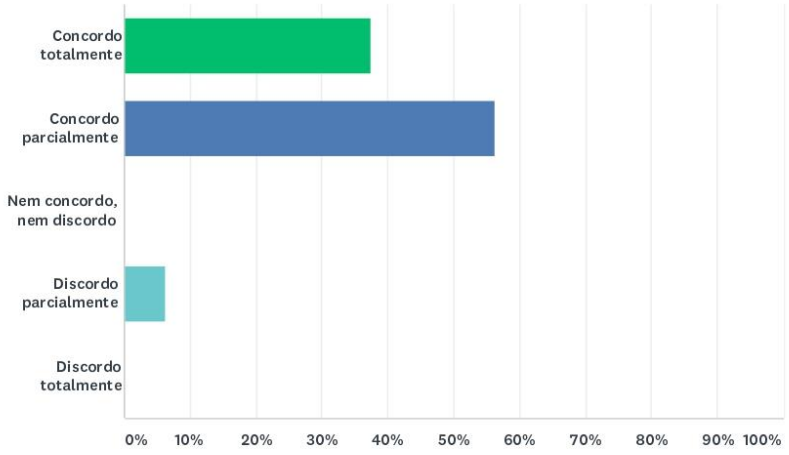
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	6.25%	1
Muitas vezes	18.75%	3
Às vezes	62.50%	10
Poucas vezes	6.25%	1
Nunca	6.25%	1
TOTAL		16

Q13 Qual a sua opinião em relação à seguinte afirmativa: "os cidadãos participam do programa Rede de Vizinhos primeiramente motivados por seus interesses particulares"?

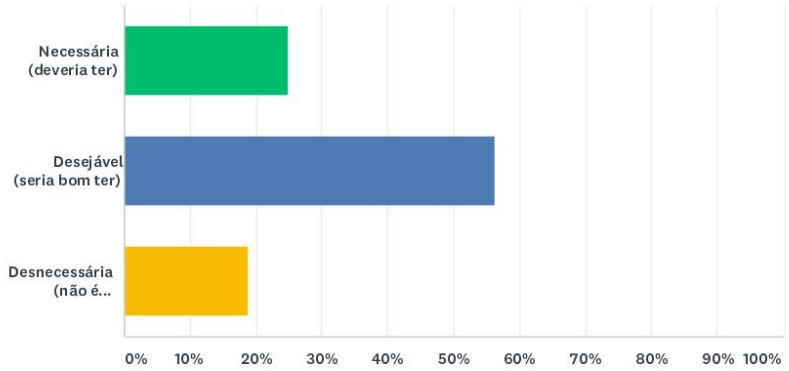
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Concordo totalmente	37.50%	6
Concordo parcialmente	56.25%	9
Nem concordo, nem discordo	0.00%	0
Discordo parcialmente	6.25%	1
Discordo totalmente	0.00%	0
TOTAL		16

Q14 Como você vê a participação dos cidadãos para a tomada de decisões estratégicas?

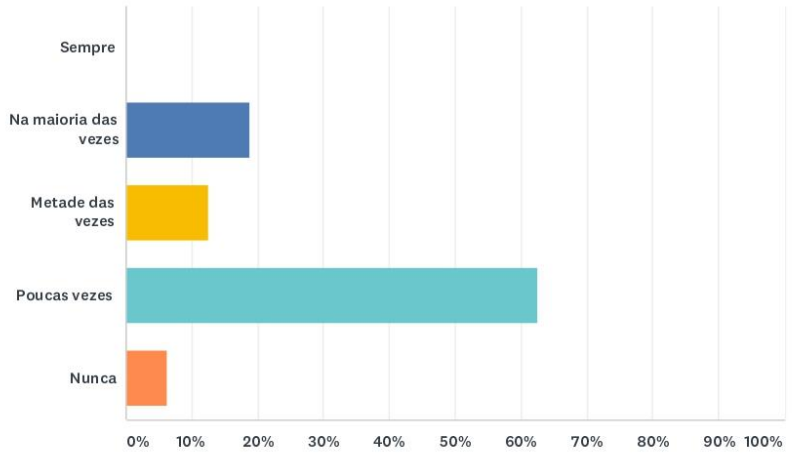
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Necessária (deveria ter)	25.00%	4
Desejável (seria bom ter)	56.25%	9
Desnecessária (não é essencial)	18.75%	3
TOTAL		16

Q15 Com que frequência você acredita que os interesses da camada mais marginalizada das comunidades/bairros estão representados nas demandas por segurança pública?

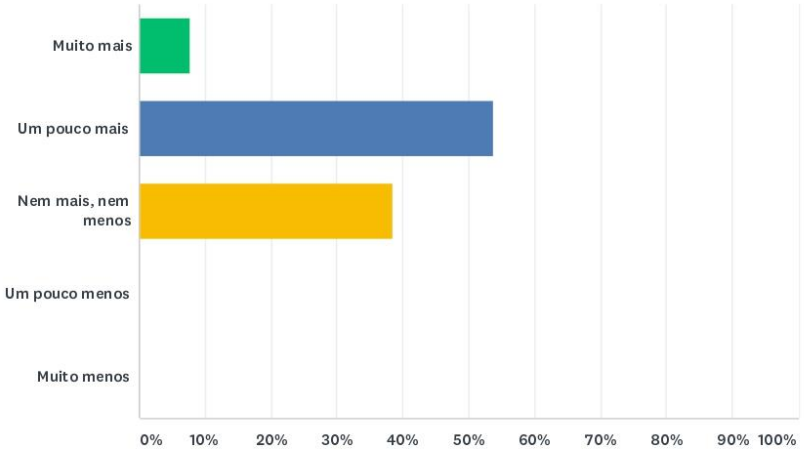
Answered: 16 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	0.00%	0
Na maioria das vezes	18.75%	3
Metade das vezes	12.50%	2
Poucas vezes	62.50%	10
Nunca	6.25%	1
TOTAL		16

Q16 Após o início do programa Rede de Vizinhos, você percebe os cidadãos participando no planejamento e implementação de iniciativas comunitárias que promovam melhorias de segurança?

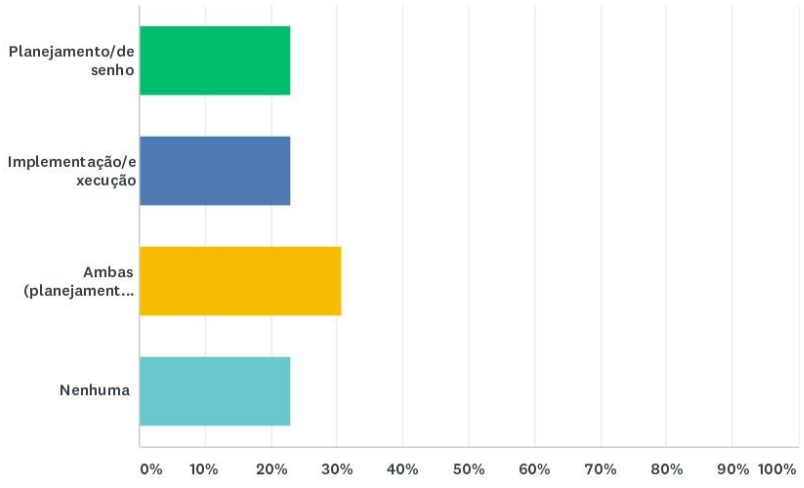
Answered: 13 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito mais	7.69%	1
Um pouco mais	53.85%	7
Nem mais, nem menos	38.46%	5
Um pouco menos	0.00%	0
Muito menos	0.00%	0
TOTAL		13

Q17 Na sua concepção, os cidadãos devem atuar diretamente em qual(is) fase(s) das ações/programas de segurança pública da PMSC?

Answered: 13 Skipped: 5

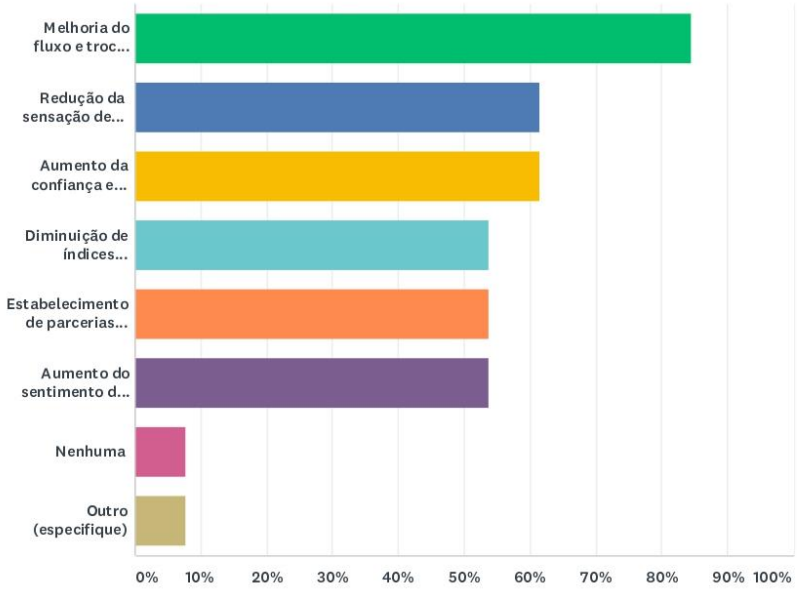


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Planejamento/desenho	23.08%	3

Implementação/execução	23.08%	3
Ambas (planejamento/desejo e implementação/execução)	30.77%	4
Nenhuma	23.08%	3
TOTAL		13

Q18 Na sua avaliação, a implantação do Rede de Vizinhos contribuiu para algumas dessas situações? Selecione uma ou mais.

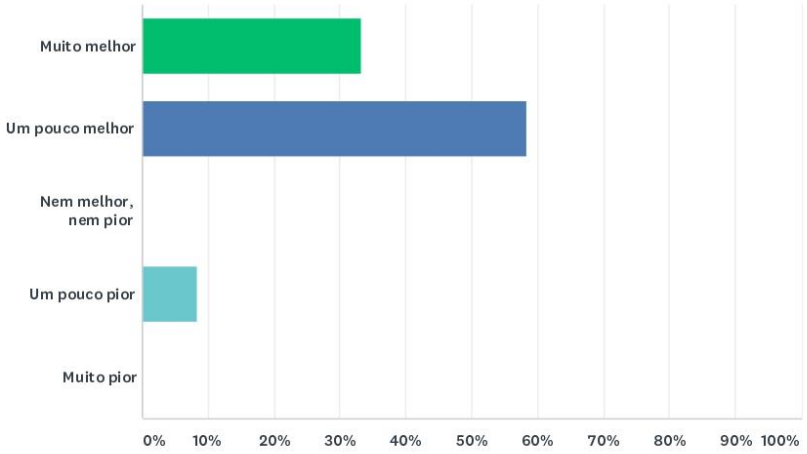
Answered: 13 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Melhoria do fluxo e troca de informações entre os cidadãos e a polícia	84.62%	11
Redução da sensação de insegurança	61.54%	8
Aumento da confiança e legitimidade da polícia	61.54%	8
Diminuição de índices criminais	53.85%	7
Estabelecimento de parcerias entre a comunidade e a polícia	53.85%	7
Aumento do sentimento de comunidade	53.85%	7
Nenhuma	7.69%	1
Outro (especifique)	7.69%	1
Total Respondents: 13		

Q19 Após a implementação do Rede de Vizinhos, você considera que houve melhoria das condições e receptividade do serviço policial nas comunidades?

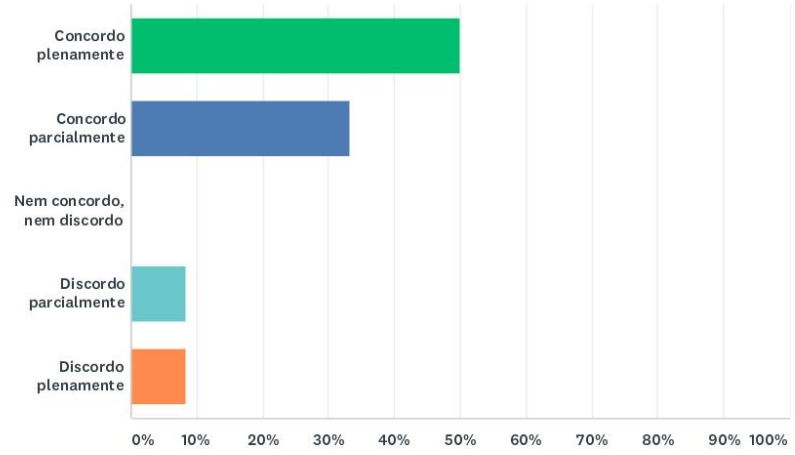
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito melhor	33.33%	4
Um pouco melhor	58.33%	7
Nem melhor, nem pior	0.00%	0
Um pouco pior	8.33%	1
Muito pior	0.00%	0
TOTAL		12

Q20 Na sua opinião, a melhoria das relações comunitárias (reaproximação institucional com as comunidades) pode ser considerada uma forma de mensuração do trabalho policial no mesmo patamar dos índices criminais?

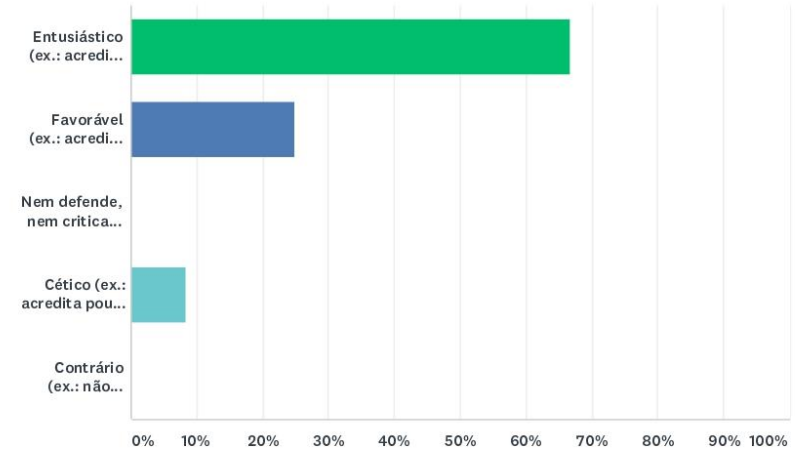
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Concordo plenamente	50.00%	6
Concordo parcialmente	33.33%	4
Nem concordo, nem discordo	0.00%	0
Discordo parcialmente	8.33%	1
Discordo plenamente	8.33%	1
TOTAL		12

Q21 Na sua percepção, como você se apresenta ao falar sobre o programa Rede de Vizinhos?

Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Entusiástico (ex.: acredita totalmente em seus efeitos positivos e estimula a implantação)	66.67%	8

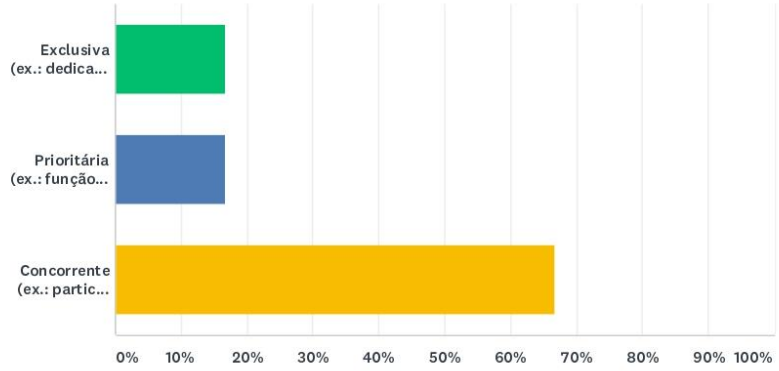
Favorável (ex.: acredita muito)	25.00%	3
Nem defende, nem critica (ex.: acredita em parte).	0.00%	0
Cético (ex.: acredita pouco e não estimula)	8.33%	1
Contrário (ex.: não acredita)	0.00%	0
TOTAL		12

Q22 Quais os esforços estratégicos são realizados no sentido de encorajar a participação dos cidadãos no programa Rede de Vizinhos? Dê exemplos. Em caso de resposta negativa, favor comentar a motivação.

Answered: 13 Skipped: 5

Q23 Uma vez designado um policial militar de ligação para um específico grupo do Rede de Vizinhos, essa atribuição é exercida por este policial militar de forma...

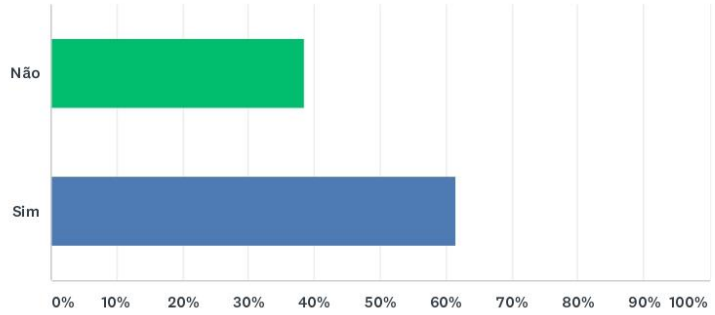
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exclusiva (ex.: dedicação exclusiva à Rede de Vizinhos)	16.67%	2
Prioritária (ex.: função específica, mas concorre escalas esporádicas)	16.67%	2
Concorrente (ex.: participa normalmente de outros serviços, escalas e missões)	66.67%	8
TOTAL		12

Q24 Há uma seleção criteriosa dos policiais militares que atuam no programa Rede de Vizinhos? Caso afirmativo, descreva quais são e como são designados.

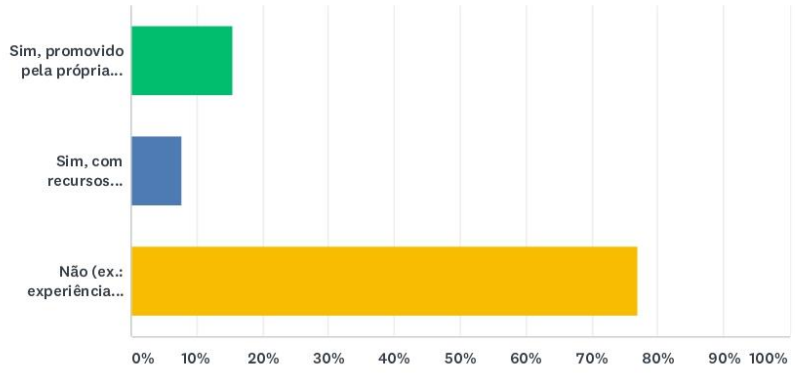
Answered: 13 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Não	38.46%	5
Sim	61.54%	8
TOTAL		13

Q25 A sua Unidade já promoveu (ou promove) cursos de capacitação, treinamento ou aperfeiçoamento de habilidades aos policiais militares que atuam no programa Rede de Vizinhos?

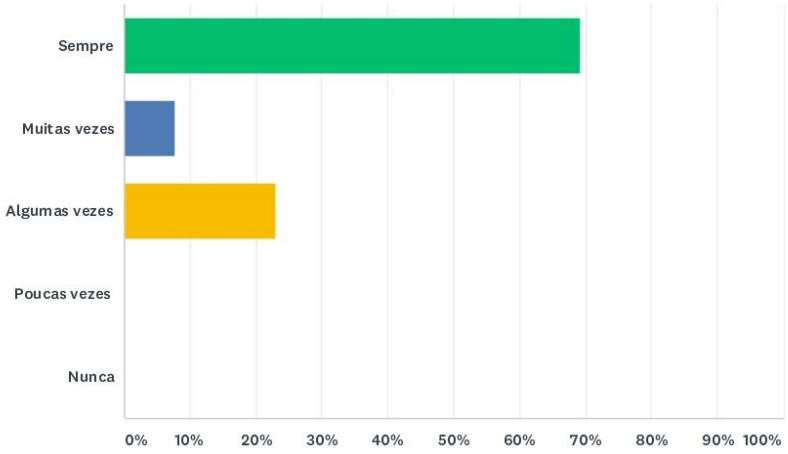
Answered: 13 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, promovido pela própria Corporação (ex.: curso de polícia comunitária; PROERD etc)	15.38%	2
Sim, com recursos próprios da Unidade ou mediante parcerias externas (ex.: cursos de oratória etc)	7.69%	1
Não (ex.: experiência pessoal e profissional etc)	76.92%	10
TOTAL		13

Q26 Com relação ao programa Rede de Vizinhos, há concessão de autonomia e discricionaridade ao policial militar de ligação para a tentativa de iniciativas criativas e inovadoras nas comunidades/bairros?

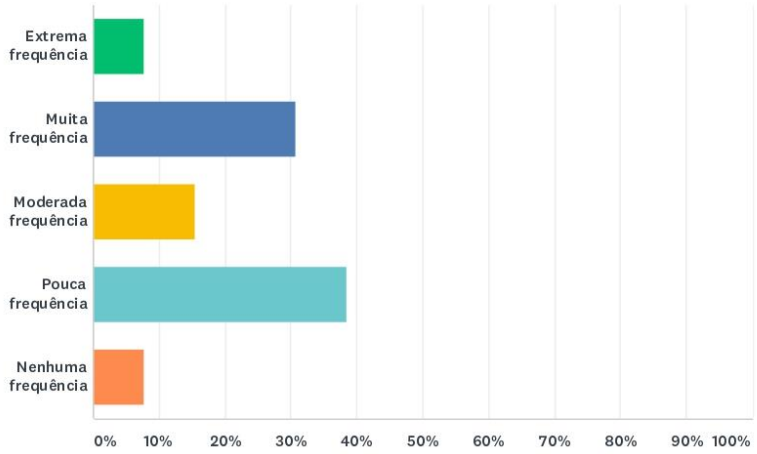
Answered: 13 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sempre	69.23%	9
Muitas vezes	7.69%	1
Algumas vezes	23.08%	3
Poucas vezes	0.00%	0
Nunca	0.00%	0
TOTAL		13

Q27 No âmbito do programa Rede de Vizinhos, quão frequente os policiais militares devem se reportar e/ou solicitar autorização para iniciativas?

Answered: 13 Skipped: 5

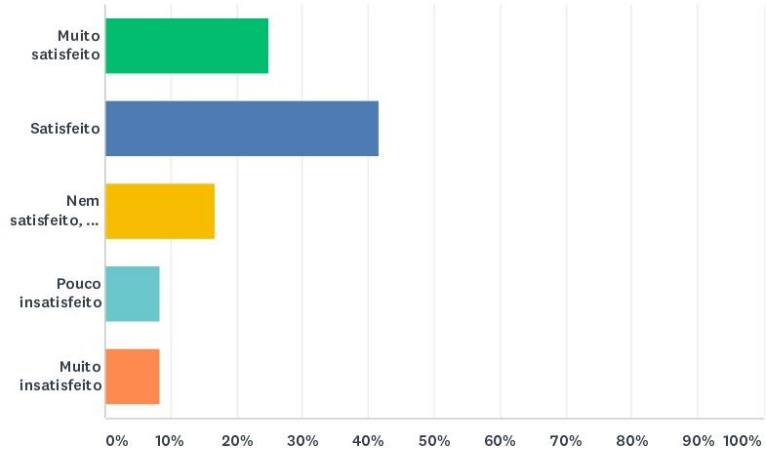


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Extrema frequência	7.69%	1
Muita frequência	30.77%	4
Moderada frequência	15.38%	2
Pouca frequência	38.46%	5
Nenhuma frequência	7.69%	1
TOTAL		13

Q28 De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito você está com a plataforma virtual (grupo de WhatsApp) utilizada pelo programa Rede de Vizinhos, em termos de facilitação do trabalho policial?

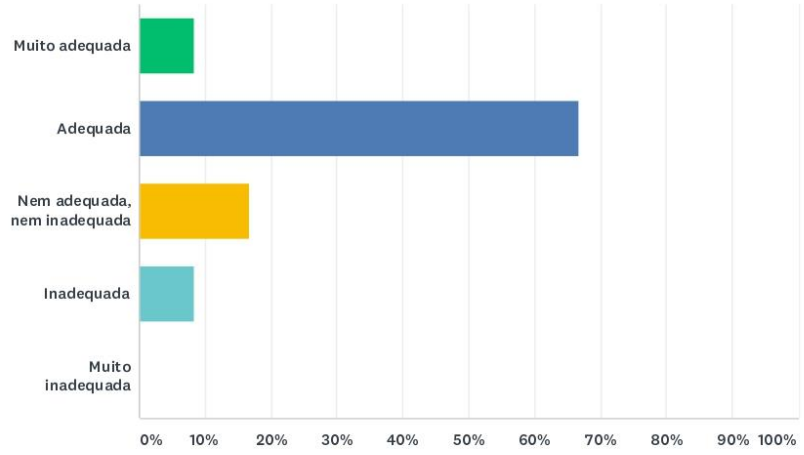
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito satisfeito	25.00%	3
Satisfeito	41.67%	5
Nem satisfeito, nem insatisfeito	16.67%	2
Pouco insatisfeito	8.33%	1
Muito insatisfeito	8.33%	1
TOTAL		12

Q29 Na sua opinião, a tecnologia atualmente utilizada para a operacionalização do programa Rede de Vizinhos é adequada às demandas por informações gerenciais e mecanismos de controle das atividades realizadas pela ponta (policiais militares de ligação)?

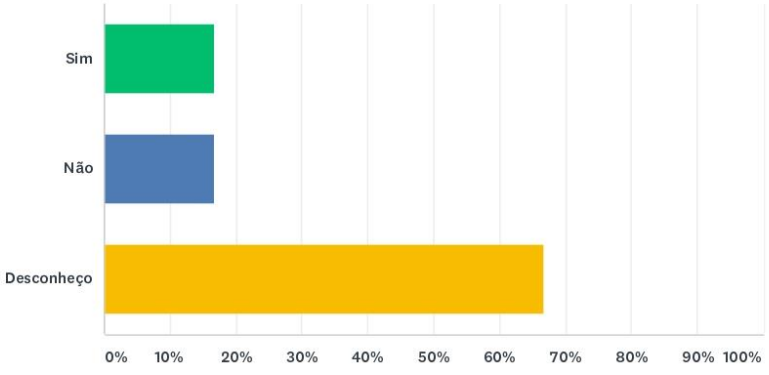
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Muito adequada	8.33%	1
Adequada	66.67%	8
Nem adequada, nem inadequada	16.67%	2
Inadequada	8.33%	1
Muito inadequada	0.00%	0
TOTAL		12

Q30 Há novos canais e plataformas de comunicação sendo desenvolvidos que atendam às necessidades específicas do programa Rede de Vizinhos, em substituição ao aplicativo WhatsApp, para a troca contínua de informações, e da Central Regional de Emergência - CRE/190, para as chamadas de emergência?

Answered: 12 Skipped: 6

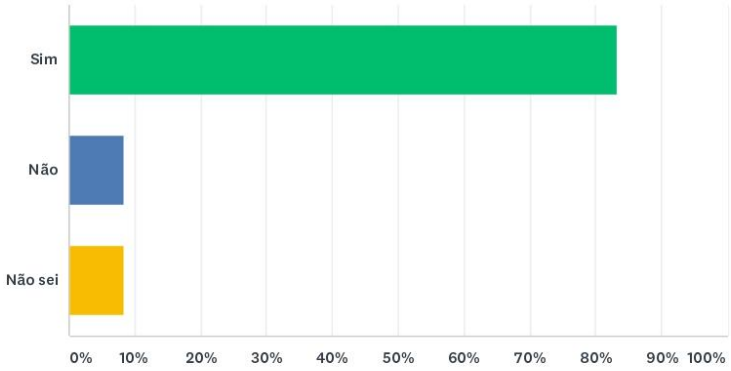


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	16.67%	2

Não	16.67%	2
Desconheço	66.67%	8
TOTAL		12

Q31 Há um protocolo formal e objetivo que defina critérios de análise de idoneidade para controle de acesso/ingresso de cidadãos/usuários ao programa Rede de Vizinhos (ex.: rol de determinados antecedentes criminais)?

Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	83.33%	10
Não	8.33%	1
Não sei	8.33%	1
TOTAL		12

Q32 Considerando a questão anterior, como é (e se é) feita a comunicação ao cidadão da negativa de sua inserção em um grupo da Rede de Vizinhos?

Answered: 12 Skipped: 6

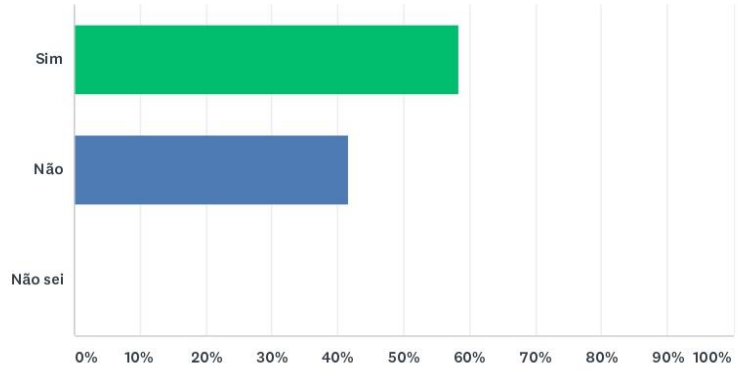
Q33 De que forma é feita a gestão das informações, sugestões e críticas formuladas pelos cidadãos (usuários) e policiais militares de ligação (executores/operacionais) no âmbito do programa Rede de Vzinhos?

Answered: 12 Skipped: 6

Q34 Para fins de gestão e planejamento organizacional, é realizada

alguma análise sócioeconômica dos bairros e comunidades abrangidos pelo programa Rede de Vizinhos, bem como do perfil dos cidadãos participantes?

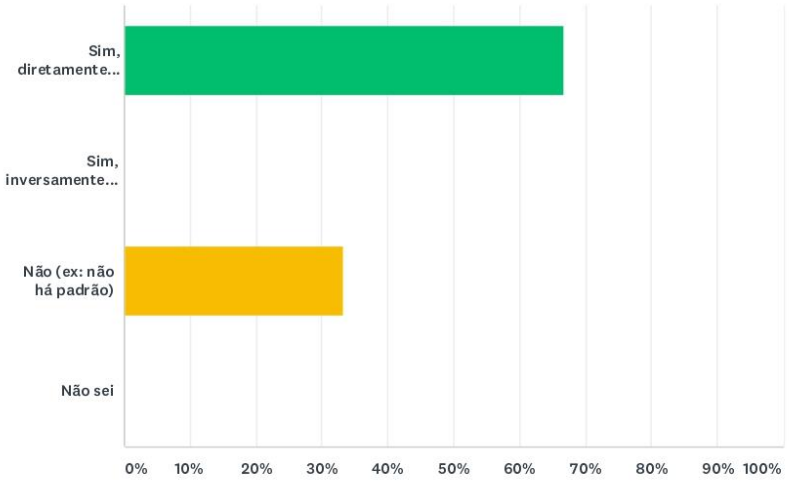
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim	58.33%	7
Não	41.67%	5
Não sei	0.00%	0
TOTAL		12

Q35 Considerando a questão anterior, na sua percepção, há uma correlação entre o número de grupos ativos do Rede de Vizinhos e o perfil/nível sócioeconômico do bairro/comunidade?

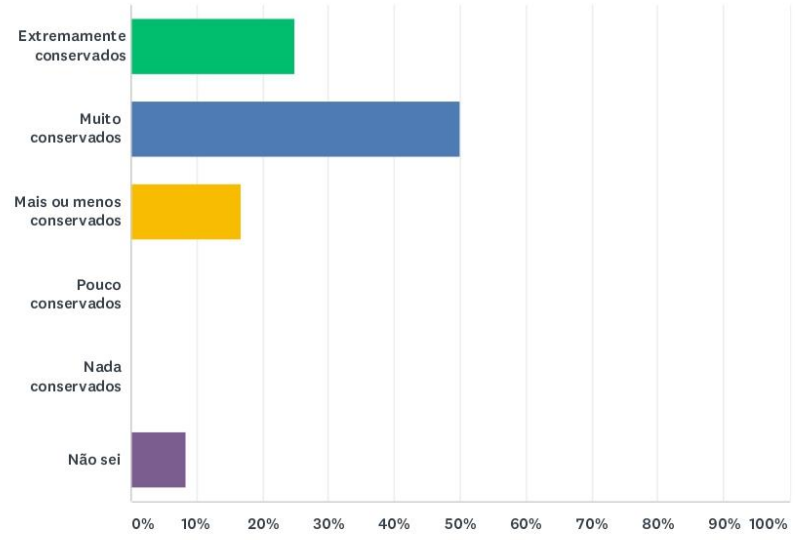
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Sim, diretamente proporcional (ex.: mais grupos ativos em bairros/comunidades mais estruturadas)	66.67%	8
Sim, inversamente proporcional (ex.: mais grupos ativos em bairros/comunidades mais desassistidas)	0.00%	0
Não (ex: não há padrão)	33.33%	4
Não sei	0.00%	0
TOTAL		12

Q36 Quão conservados estão os sinais de identificação do Rede de Vizinhos na área sob responsabilidade de sua Unidade?

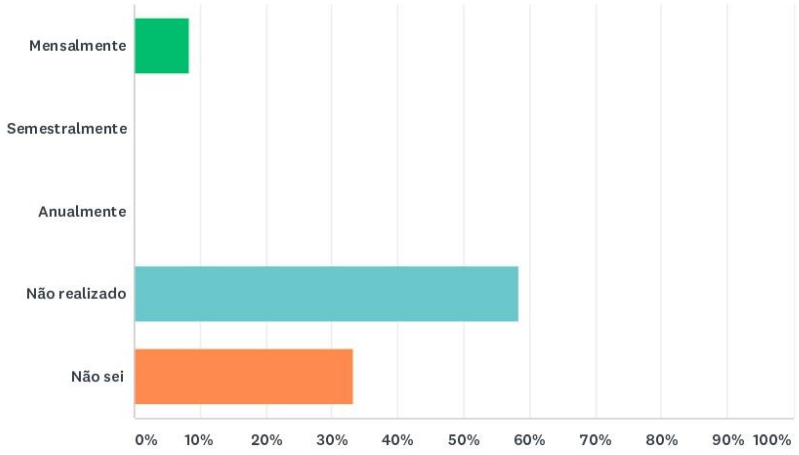
Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremamente conservados	25.00%	3
Muito conservados	50.00%	6
Mais ou menos conservados	16.67%	2
Pouco conservados	0.00%	0
Nada conservados	0.00%	0
Não sei	8.33%	1
TOTAL		12

Q37 Com que frequência é realizada a averiguação e substituição de placas desfiguradas e envelhecidas nas comunidades/bairros?

Answered: 12 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Mensalmente	8.33%	1
Semestralmente	0.00%	0
Anualmente	0.00%	0
Não realizado	58.33%	7
Não sei	33.33%	4
TOTAL		12

9. APÊNDICE – B – PESQUISA REALIZADA COM OS GRUPOS-ALVOS DO *NEIGHBORHOOD WATCH* (JSO)

MASTER´S RESEARCH SURVEY

THE SANTA CATARINA STATE POLICE (PMSC/BRAZIL) PROGRAM "NEIGHBORHOOD NETWORK" AND JACKSONVILLE SHERIFF´S OFFICE (JSO) PROGRAM “SHERIFF´S WATCH” (JACKSONVILLE/FL, USA)

Dear participant,

My name is Luis Antonio Pittol Trevisan, and I am a 1st Lieutenant in the state police force in my home state of Santa Catarina, Brazil. I am also a student in the Master's Program in Public Administration of the State University of Santa Catarina (UDESC/Brazil). I am here in Jacksonville doing field research that is being coordinated through Dr. George Candler, Director of the Master of Public Administration program at the University of North Florida.

My research is the area of public safety, on the subject of police & citizen integration, especially regarding strategies that encourage the participatory role of the community. The study is comparative, between the metropolitan area of Florianópolis, capital of the State of Santa Catarina, with the State Police of Santa Catarina (PMSC); and Duval County, with the Jacksonville Sheriff's Office (JSO), Jacksonville, Florida.

Thus, I would like to invite you to participate in this **anonymous** survey through this questionnaire, divided into four parts:

a) Part 1: General data of the responder.

b) Parts 2, 3 and 4: A questionnaire that embraces three dimensions of community policing programs, in particular the Brazilian "Neighborhood Network" and the American "Sheriff´s Watch - Neighborhood Watch" programs and experiences.

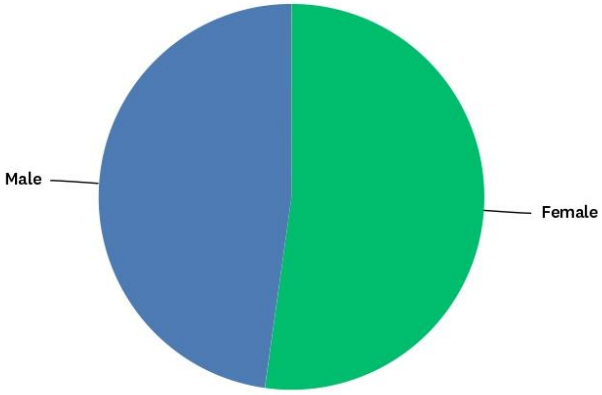
If you agree to participate in the survey, please complete the four parts of the questionnaire**. Your responses should reflect your own opinion or perception. I would like to re-emphasize that your responses will be anonymous, and will be analyzed as a group. As a result, they will not be linked to your individual background characteristics.**

Thank you very much for your assistance and I will be happy to answer any questions you may have.

Luis Antonio Pittol Trevisan
Research Scholar
1st Lieutenant – State Police of Santa Catarina (Brazil)
Phone: (904) 302-1497 – e-mail: luis.apt@gmail.com

Q1 What is your gender?

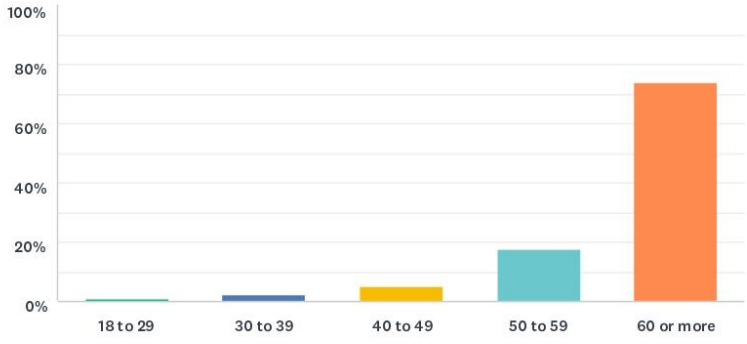
Answered: 180 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Female	52.22%	94
Male	47.78%	86
Other	0.00%	0
TOTAL		180

Q2 What is your age?

Answered: 180 Skipped: 5

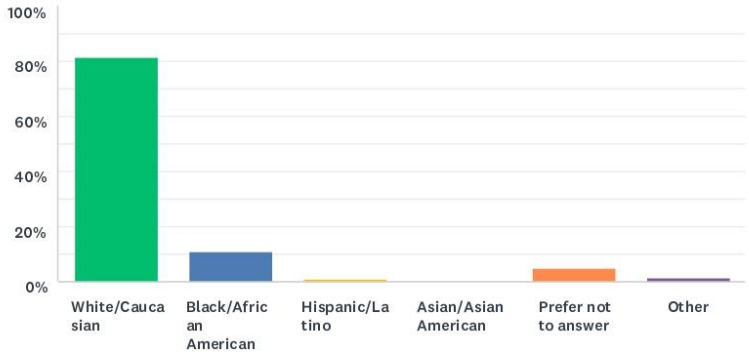


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 to 29	1.11%	2
30 to 39	2.22%	4
40 to 49	5.00%	9
50 to 59	17.78%	32
60 or more	73.89%	133

TOTAL	180

Q3 Please indicate your race / ethnic group:

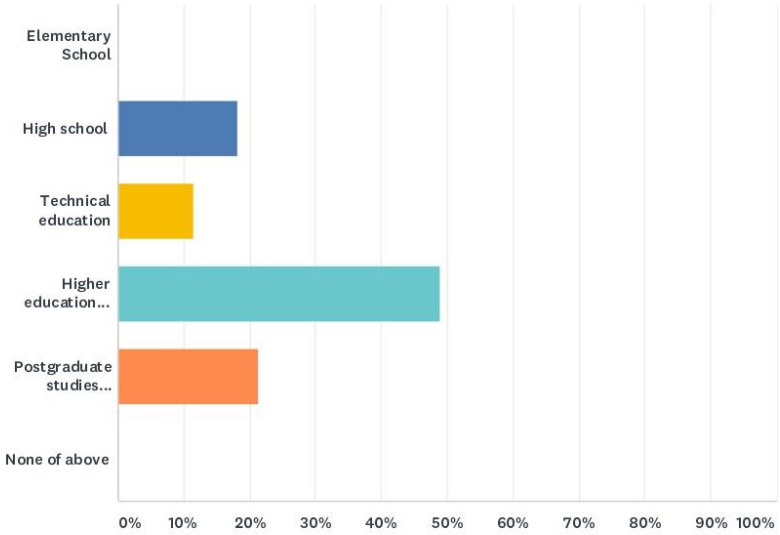
Answered: 182 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
White/Caucasian	81.32%	148
Black/African American	10.99%	20
Hispanic/Latino	1.10%	2
Asian/Asian American	0.00%	0
Prefer not to answer	4.95%	9
Other	1.65%	3
TOTAL		182

Q4 What level of education did you complete?

Answered: 182 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Elementary School	0.00%	0
High school	18.13%	33
Technical education	11.54%	21
Higher education (Undergraduate)	48.90%	89
Postgraduate studies (Masters; PH.D)	21.43%	39
None of above	0.00%	0
TOTAL		182

Q5 Approximately what is your median annual household income?

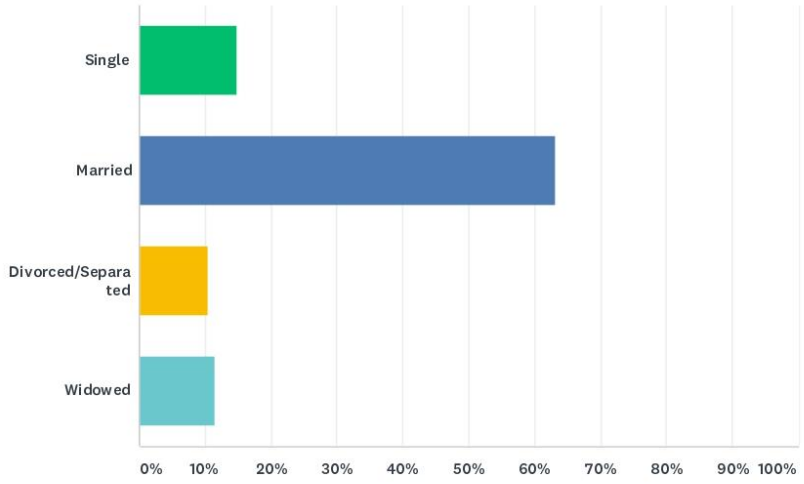
Answered: 182 Skipped: 3

ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Under $20,000	4.40%	8
$20,000 - $35,000	4.40%	8

$36,000 - $50,000	10.99%	20
$51,000 - $70,000	20.33%	37
$71,000 - $90,000	12.64%	23
$91,000 - $110,000	9.34%	17
Above $ 110,000	14.29%	26
Prefer not to answer	23.63%	43
TOTAL		182

Q6 Which of the following best describes your current marital status?

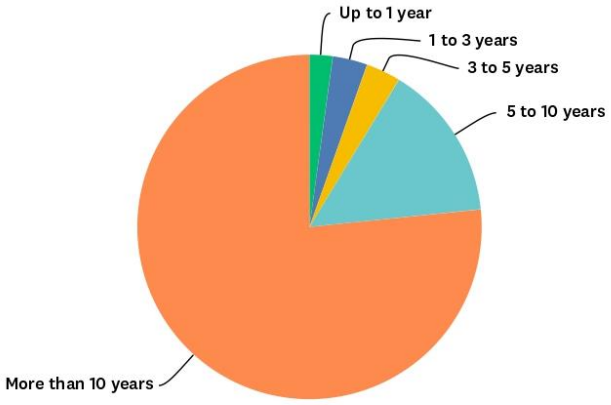
Answered: 182 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Single	14.84%	27
Married	63.19%	115
Divorced/Separated	10.44%	19
Widowed	11.54%	21
TOTAL		182

Q7 Approximately how long have you lived in your neighborhood?

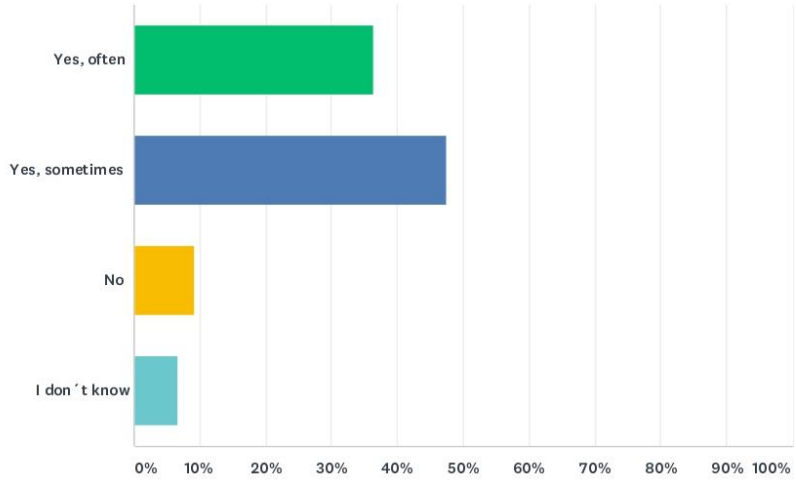
Answered: 184 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Up to 1 year	2.17%	4
1 to 3 years	3.26%	6
3 to 5 years	3.26%	6
5 to 10 years	14.67%	27
More than 10 years	76.63%	141
TOTAL		184

Q8 After the beginning of the Sheriff´s Watch, do you consider that your neighbors have collaborated with JSO being their "eyes" and "voices"?

Answered: 162 Skipped: 23

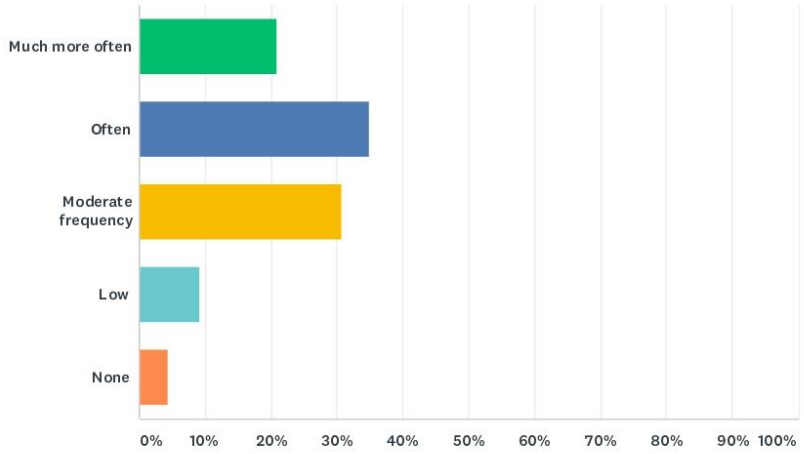


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, often	36.42%	59
Yes, sometimes	47.53%	77

No	9.26%	15
I don´t know	6.79%	11
TOTAL		162

Q9 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, how often do you experience a greater sense of community control and vigilance?

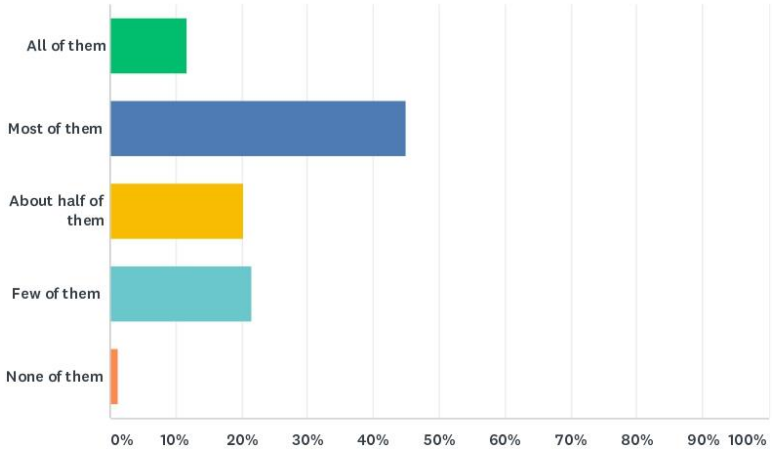
Answered: 163 Skipped: 22



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much more often	20.86%	34
Often	34.97%	57
Moderate frequency	30.67%	50
Low	9.20%	15
None	4.29%	7
TOTAL		163

Q10 How many of your neighbors do you know?

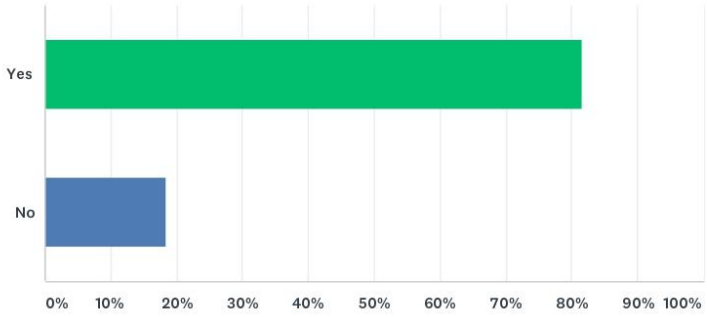
Answered: 162 Skipped: 23



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
All of them	11.73%	19
Most of them	45.06%	73
About half of them	20.37%	33
Few of them	21.60%	35
None of them	1.23%	2
TOTAL		162

Q11 After the beginning of the Sheriff´s Watch, have you met the Sheriff´s Watch personnel?

Answered: 163 Skipped: 22

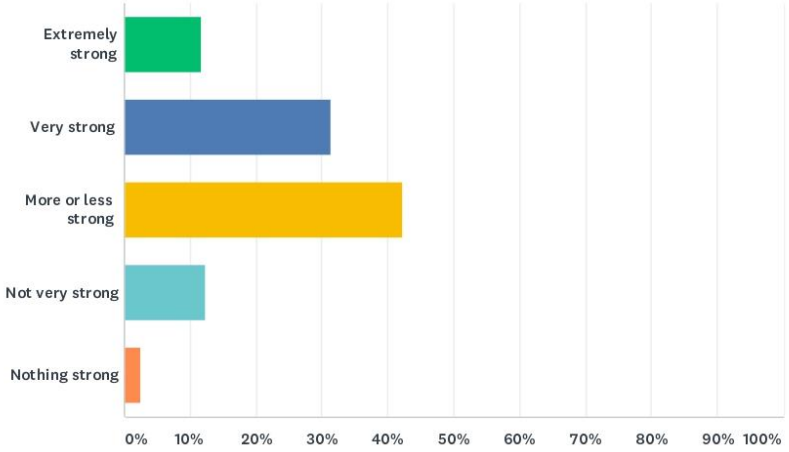


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	81.60%	133
No	18.40%	30
TOTAL		163

Q12 In your opinion, what is the sense of community (unity and

cohesion) of your neighborhood / community?

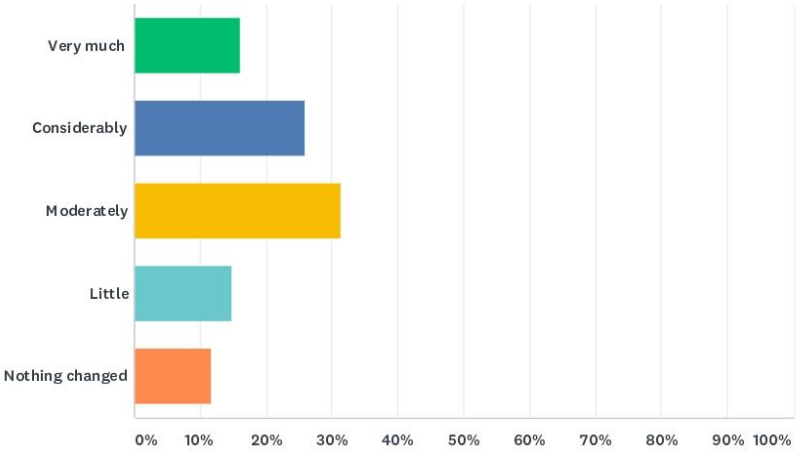
Answered: 163 Skipped: 22



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely strong	11.66%	19
Very strong	31.29%	51
More or less strong	42.33%	69
Not very strong	12.27%	20
Nothing strong	2.45%	4
TOTAL		163

Q13 Do you believe that your degree of trust in neighbors has increased after the implementation of the Neighbors Network?

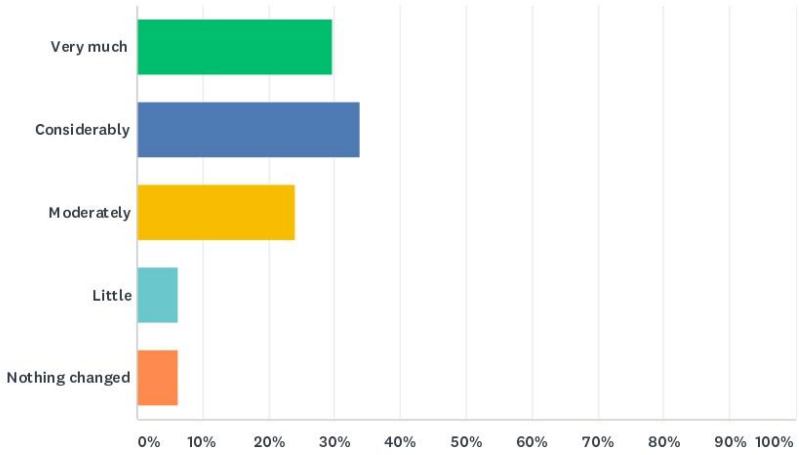
Answered: 162 Skipped: 23



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very much	16.05%	26
Considerably	25.93%	42
Moderately	31.48%	51
Little	14.81%	24
Nothing changed	11.73%	19
TOTAL		162

Q14 Has your degree of confidence and trust in JSO increased after the Sheriff's Watch program?

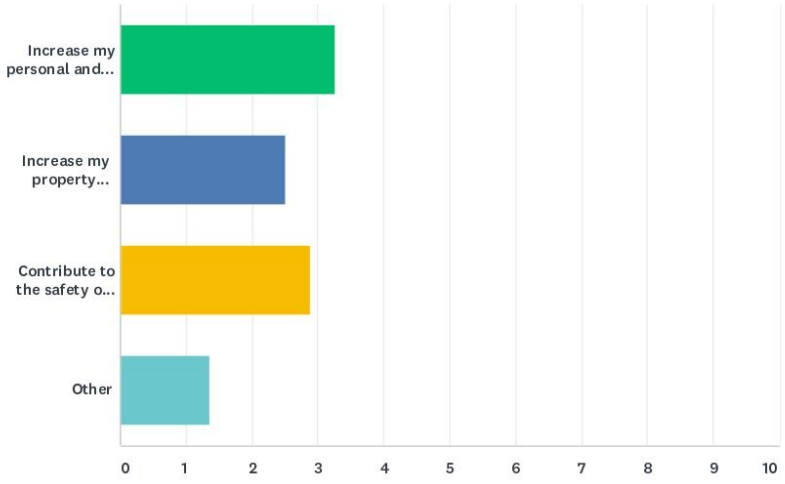
Answered: 162 Skipped: 23



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very much	29.63%	48
Considerably	33.95%	55
Moderately	24.07%	39
Little	6.17%	10
Nothing changed	6.17%	10
TOTAL		162

Q15 What are the reasons you joined the Sheriff´s Watch program? Sort in order of importance.

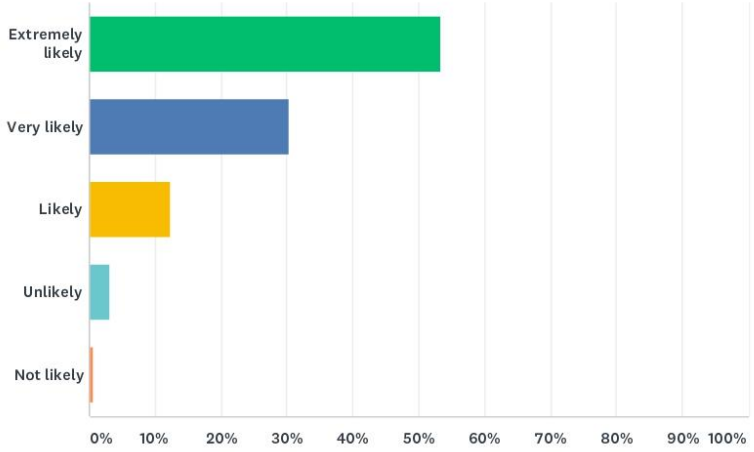
Answered: 158 Skipped: 27



	1	2	3	4	TOTAL	SCORE
Increase my personal and/or my family´s safety	51.08% 71	28.78% 40	16.55% 23	3.60% 5	139	3.27
Increase my property security	8.09% 11	41.18% 56	44.85% 61	5.88% 8	136	2.51
Contribute to the safety of my neighbors and community	34.90% 52	26.85% 40	30.87% 46	7.38% 11	149	2.89
Other	8.16% 8	4.08% 4	4.08% 4	83.67% 82	98	1.37

Q16 How likely are you to recommend the Sheriff´s Watch program to your family and friends?

Answered: 161 Skipped: 24

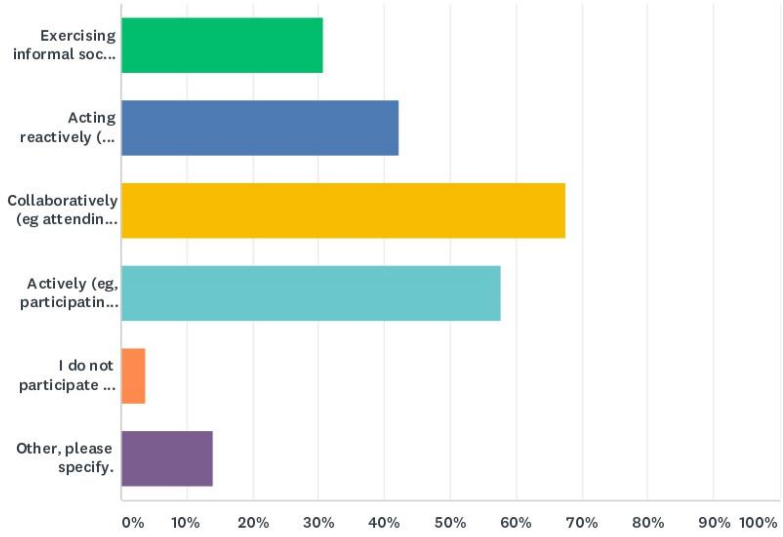


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely likely	53.42%	86

Very likely	30.43%	49
Likely	12.42%	20
Unlikely	3.11%	5
Not likely	0.62%	1
TOTAL		161

Q17 How do you engage in your community? Select one or more.

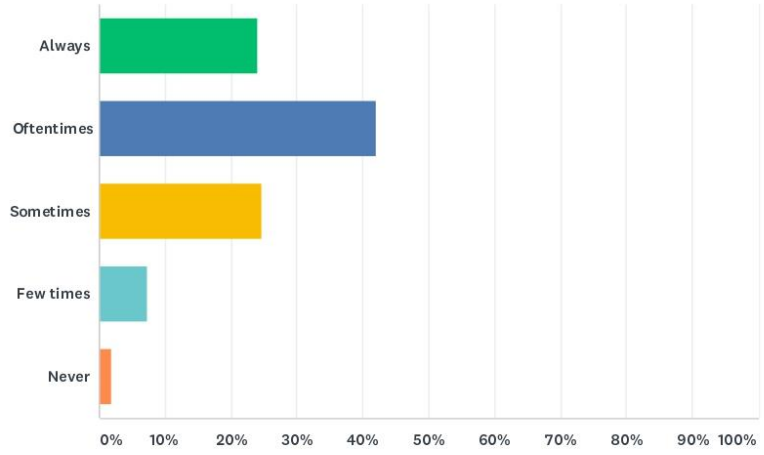
Answered: 163 Skipped: 22



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exercising informal social control (eg, reprimanding inappropriate behavior)	30.67%	50
Acting reactively (eg, calling 911)	42.33%	69
Collaboratively (eg attending neighborhood events and meetings)	67.48%	110
Actively (eg, participating as an active member of a community group)	57.67%	94
I do not participate (ex .: abstention)	3.68%	6
Other, please specify.	14.11%	23
Total Respondents: 163		

Q18 In your opinion, the active participation in the Sheriff´s Watch meetings is carried out notably by some citizens who stand out as leaders / spokespersons of neighborhood / community?

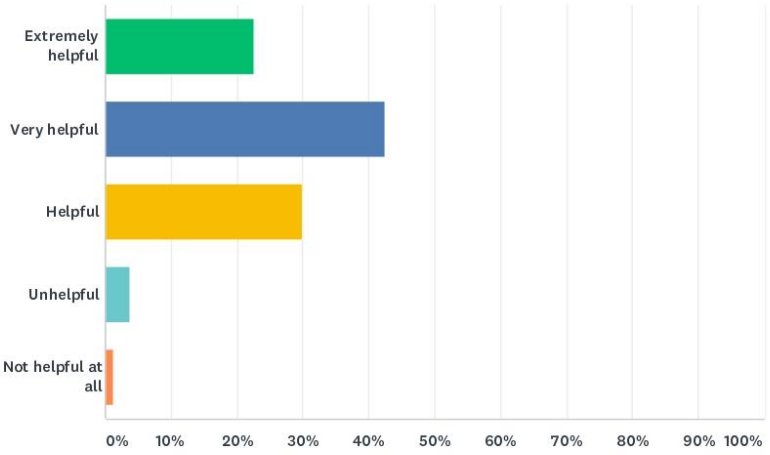
Answered: 162 Skipped: 23



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	24.07%	39
Oftentimes	41.98%	68
Sometimes	24.69%	40
Few times	7.41%	12
Never	1.85%	3
TOTAL		162

Q19 How helpful do you consider JSO's response when you give information, suggestions and criticisms through the Sheriff's Watch meetings?

Answered: 160 Skipped: 25

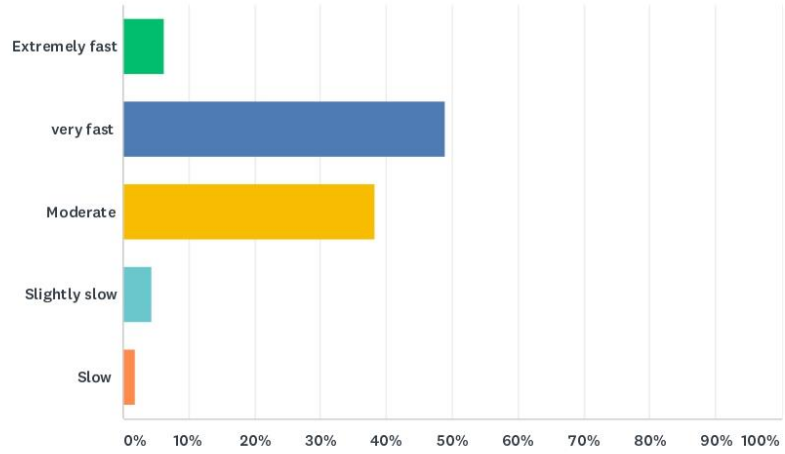


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Extremely helpful	22.50%	36
Very helpful	42.50%	68
Helpful	30.00%	48
Unhelpful	3.75%	6
Not helpful at all	1.25%	2
TOTAL		160

Q20 How quickly are calls for service answered by JSO?

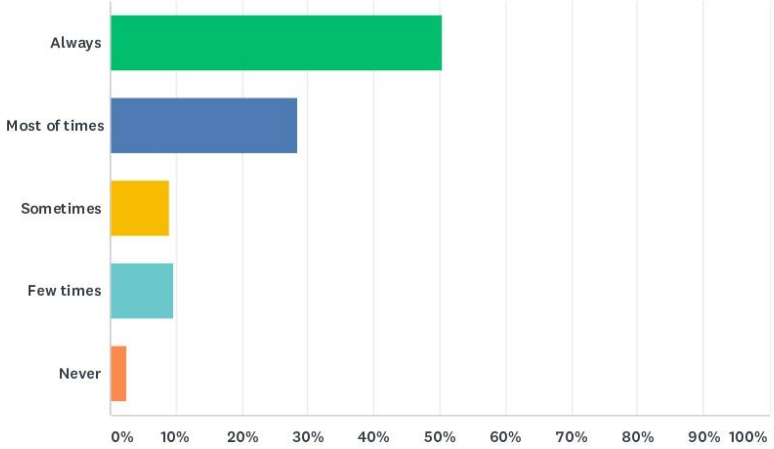
Answered: 159 Skipped: 26



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely fast	6.29%	10
very fast	49.06%	78
Moderate	38.36%	61
Slightly slow	4.40%	7
Slow	1.89%	3
TOTAL		159

Q21 How often is your opinion and contribution welcomed by JSO?

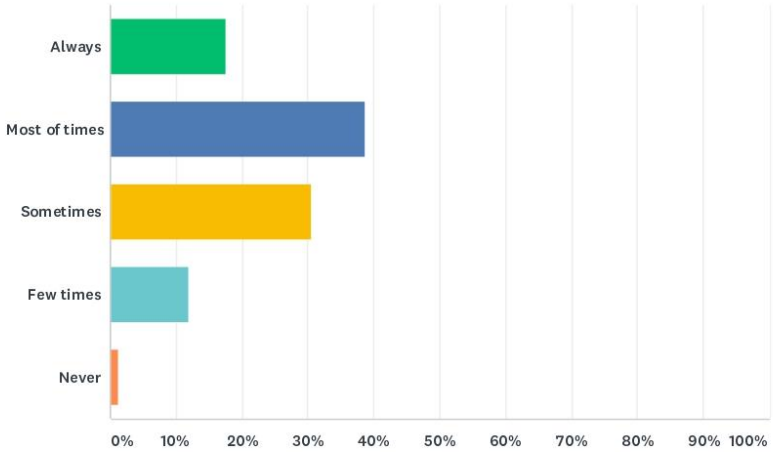
Answered: 155 Skipped: 30



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	50.32%	78
Most of times	28.39%	44
Sometimes	9.03%	14
Few times	9.68%	15
Never	2.58%	4
TOTAL		155

Q22 How often do you believe that the interests/desires of the most marginalized people in the community/neighborhood are represented in the local demands for public safety?

Answered: 160 Skipped: 25

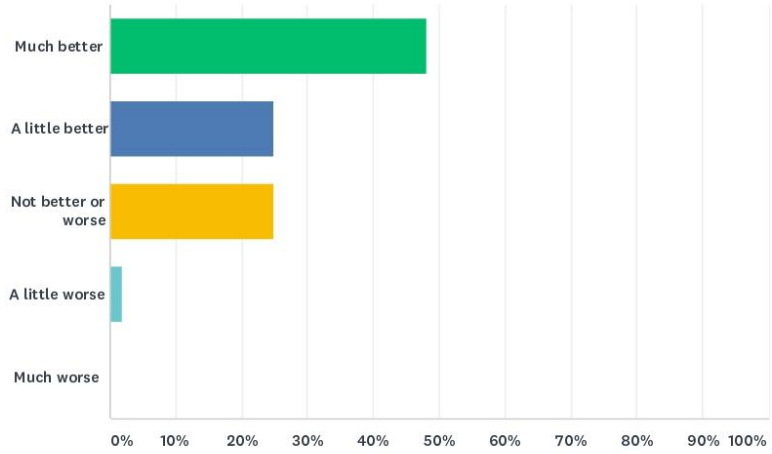


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Always	17.50%	28
Most of times	38.75%	62
Sometimes	30.63%	49
Few times	11.88%	19
Never	1.25%	2
TOTAL		160

Q23 Considering your expectations, your experience with the Sheriff´s Watch (NW) program was ....

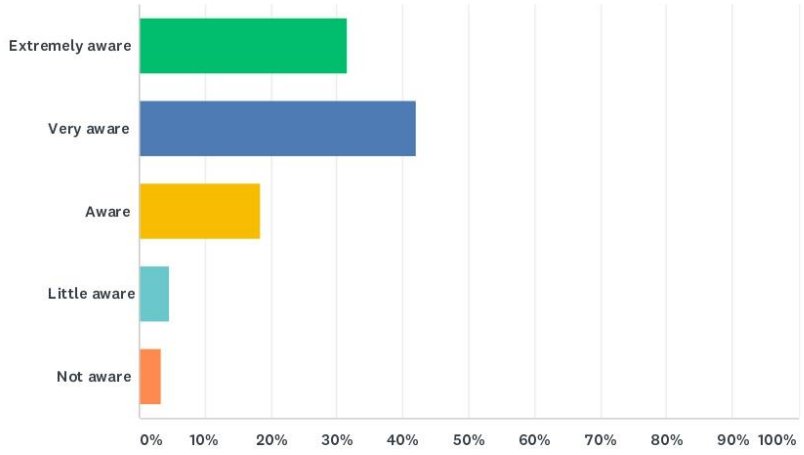
Answered: 152 Skipped: 33



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	48.03%	73
A little better	25.00%	38
Not better or worse	25.00%	38
A little worse	1.97%	3
Much worse	0.00%	0
TOTAL		152

Q24 With the Sheriff´s Watch program, do you think that JSO is aware of the public safety needs of your community?

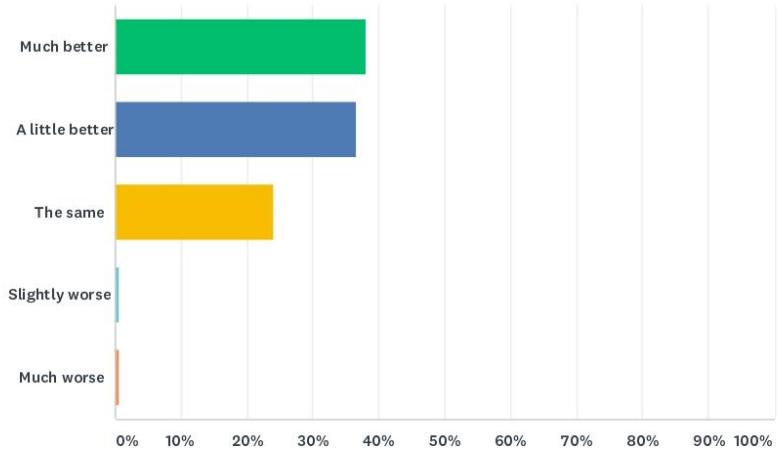
Answered: 152 Skipped: 33



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely aware	31.58%	48
Very aware	42.11%	64
Aware	18.42%	28
Little aware	4.61%	7
Not aware	3.29%	5
TOTAL		152

Q25 Relative to the services provided by JSO prior to the Sheriff's Watch, do you consider that these services are...

Answered: 150 Skipped: 35

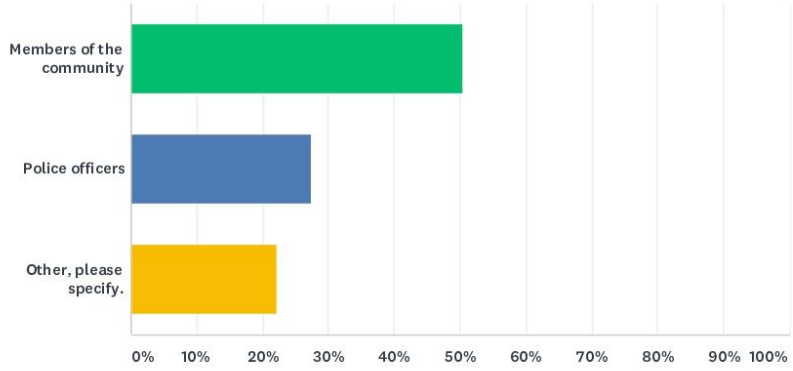


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	38.00%	57

A little better	36.67%	55
The same	24.00%	36
Slightly worse	0.67%	1
Much worse	0.67%	1
TOTAL		150

Q26 Who initiated the idea of the Sheriff´s Watch (NW) in your community?

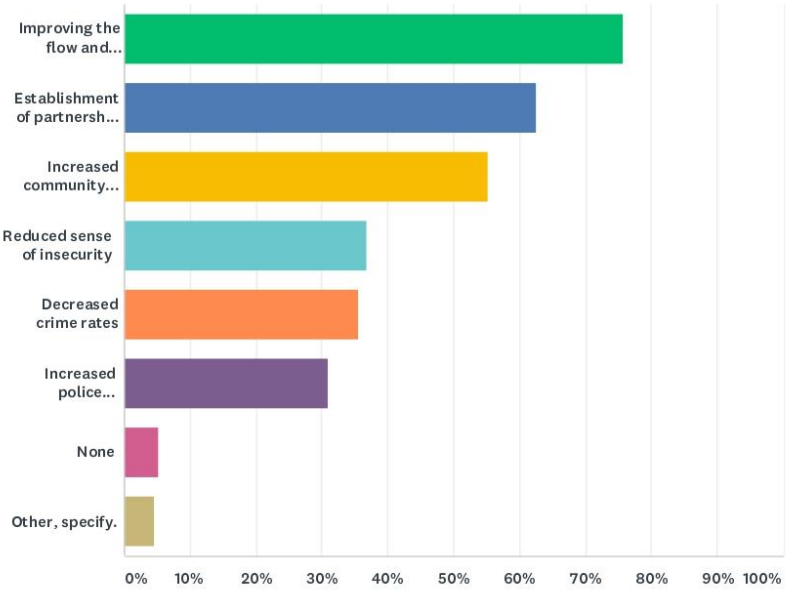
Answered: 153 Skipped: 32



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Members of the community	50.33%	77
Police officers	27.45%	42
Other, please specify.	22.22%	34
TOTAL		153

Q27 Did the Sheriff´s Watch contribute to some of these situations? Select one or more.

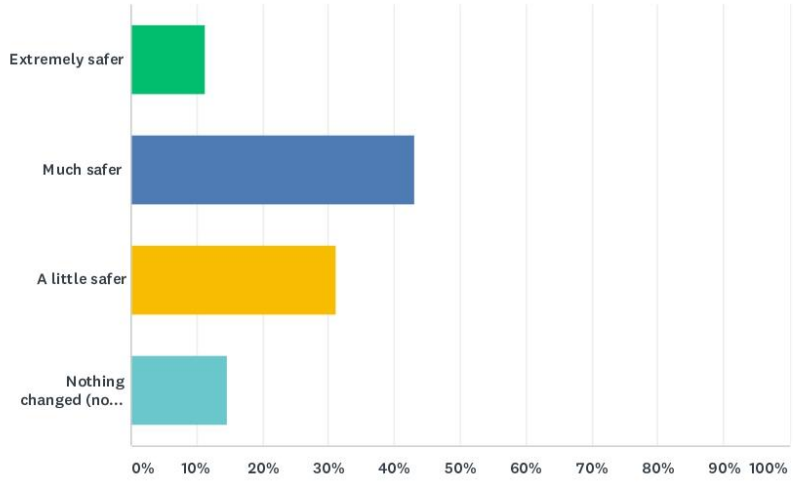
Answered: 152 Skipped: 33



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Improving the flow and exchange of information between citizens and the police	75.66%	115
Establishment of partnerships between the community and the police	62.50%	95
Increased community feeling	55.26%	84
Reduced sense of insecurity	36.84%	56
Decreased crime rates	35.53%	54
Increased police confidence and legitimacy	30.92%	47
None	5.26%	8
Other, specify.	4.61%	7
Total Respondents: 152		

Q28 Overall, do you feel safer after Sheriff's Watch?

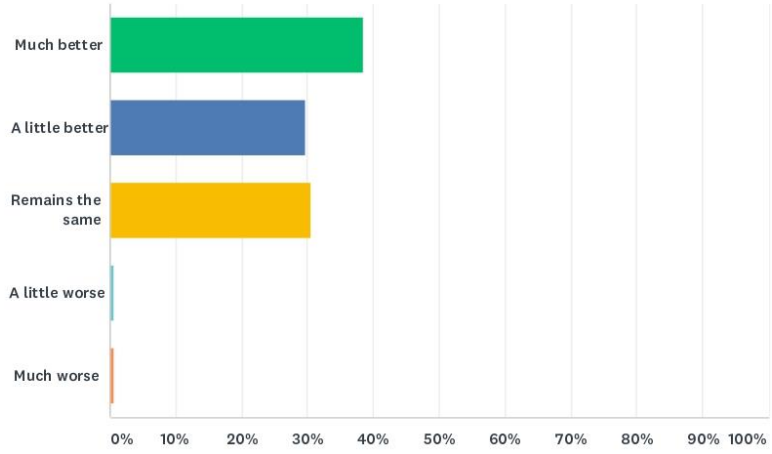
Answered: 151 Skipped: 34



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely safer	11.26%	17
Much safer	43.05%	65
A little safer	31.13%	47
Nothing changed (no difference was noticed)	14.57%	22
TOTAL		151

Q29 Overall, how has your trust in JSO changed since Sheriff's Watch?

Answered: 151 Skipped: 34

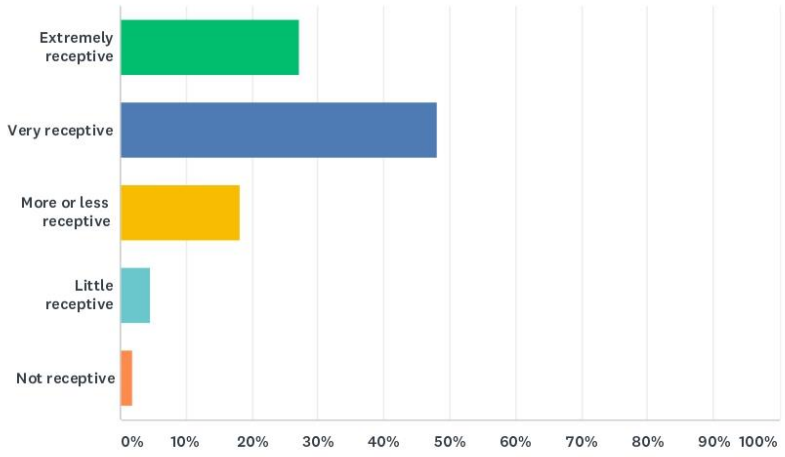


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	38.41%	58
A little better	29.80%	45

Remains the same	30.46%	46
A little worse	0.66%	1
Much worse	0.66%	1
TOTAL		151

Q30 Overall, how receptive are police officers to the needs of your neighborhood / community?

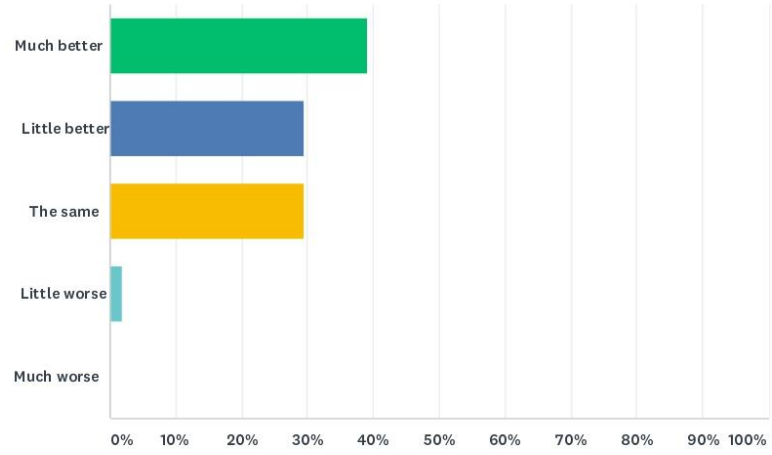
Answered: 154 Skipped: 31



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely receptive	27.27%	42
Very receptive	48.05%	74
More or less receptive	18.18%	28
Little receptive	4.55%	7
Not receptive	1.95%	3
TOTAL		154

Q31 Since the beginning of the Sheriff´s Watch program, what is your experience with the services provided by the JSO?

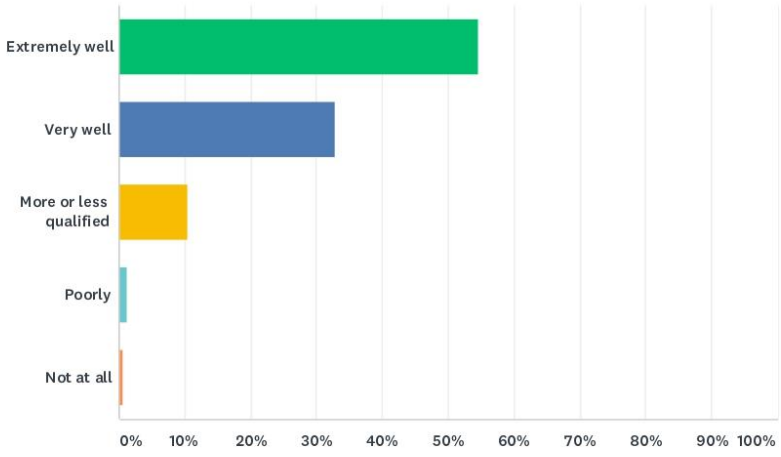
Answered: 153 Skipped: 32



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	39.22%	60
Little better	29.41%	45
The same	29.41%	45
Little worse	1.96%	3
Much worse	0.00%	0
TOTAL		153

Q32 How well qualified and capable are the police officers involved in your Sheriff´s Watch group?

Answered: 152 Skipped: 33

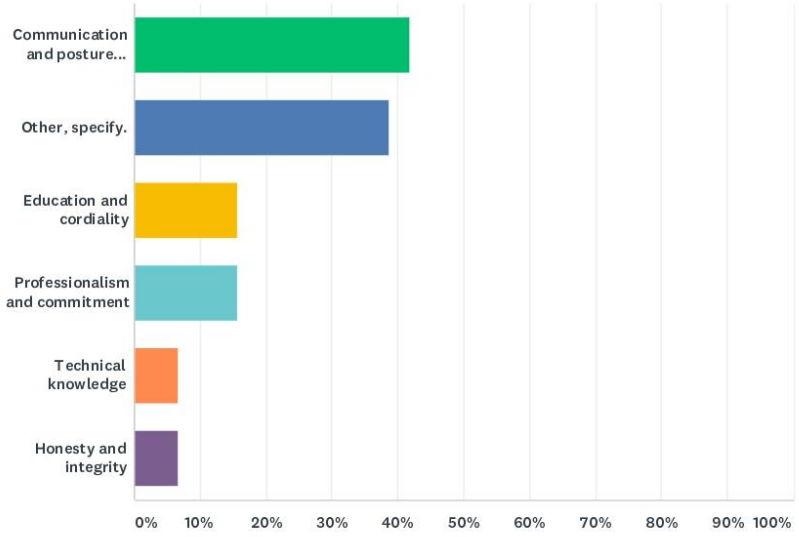


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely well	54.61%	83

Very well	32.89%	50
More or less qualified	10.53%	16
Poorly	1.32%	2
Not at all	0.66%	1
TOTAL		152

Q33 Considering your answer to the previous, which of the following aspects do police officers need to improve?

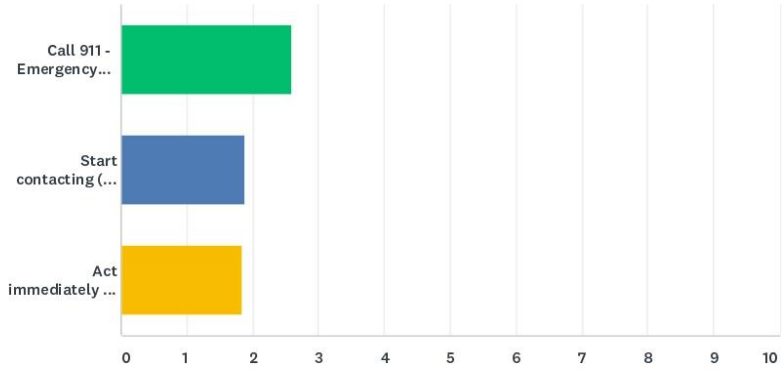
Answered: 134 Skipped: 51



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Communication and posture skills	41.79%	56
Other, specify.	38.81%	52
Education and cordiality	15.67%	21
Professionalism and commitment	15.67%	21
Technical knowledge	6.72%	9
Honesty and integrity	6.72%	9
Total Respondents: 134		

Q34 When faced with a problem in your community, what sequence of actions do you take?

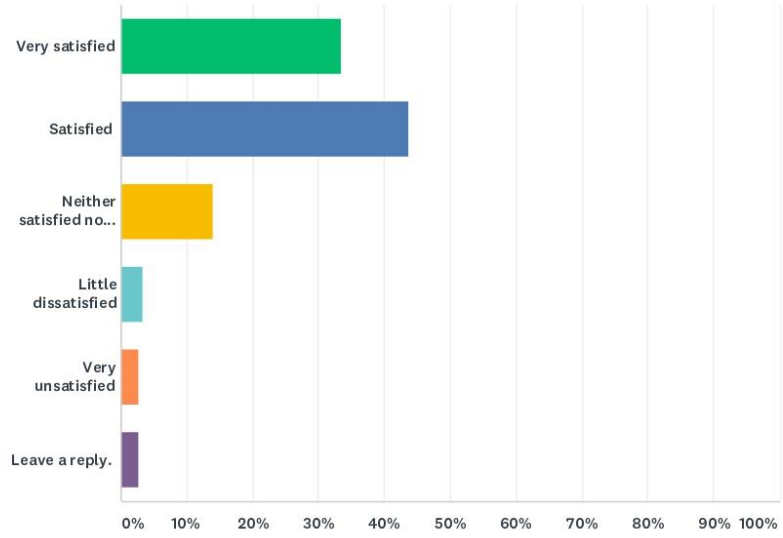
Answered: 147 Skipped: 38



	1	2	3	N/A	TOTAL	SCORE
Call 911 - Emergency Center	65.71% 92	16.43% 23	10.71% 15	7.14% 10	140	2.59
Start contacting (eg via messages, social networks and mobile applications) with family, friends, neighbors, etc.	20.59% 28	38.24% 52	30.15% 41	11.03% 15	136	1.89
Act immediately and directly (eg, doing verbalizations and noises; triggering alarms and horns)	14.96% 19	35.43% 45	26.77% 34	22.83% 29	127	1.85

Q35 In general, how satisfied or dissatisfied are you with the channel of communication (technology) used by the JSO for the Sheriff´s Watch?

Answered: 149 Skipped: 36

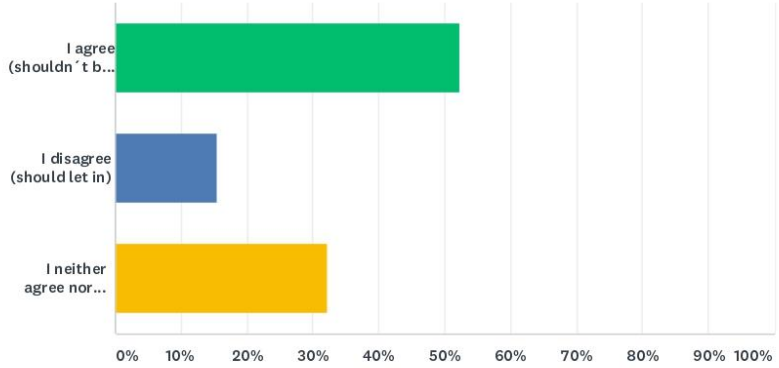


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very satisfied	33.56%	50
Satisfied	43.62%	65
Neither satisfied nor dissatisfied	14.09%	21

Little dissatisfied	3.36%	5
Very unsatisfied	2.68%	4
Leave a reply.	2.68%	4
TOTAL		149

Q36 Do you agree that people with certain criminal records/background should be prevented from participating in groups of the Sheriff´s Watch?

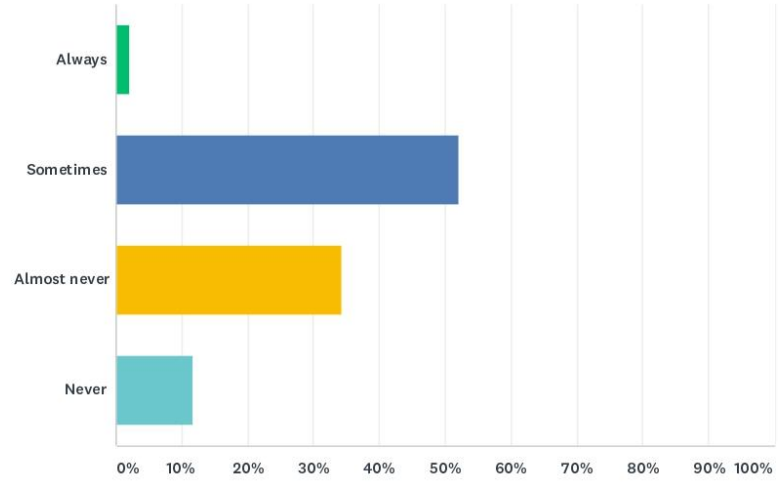
Answered: 149 Skipped: 36



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
I agree (shouldn´t be in)	52.35%	78
I disagree (should let in)	15.44%	23
I neither agree nor disagree	32.21%	48
TOTAL		149

Q37 How often are there conversations of a personal nature, not related to the objectives of the Sheriff´s Watch, in your meeting?

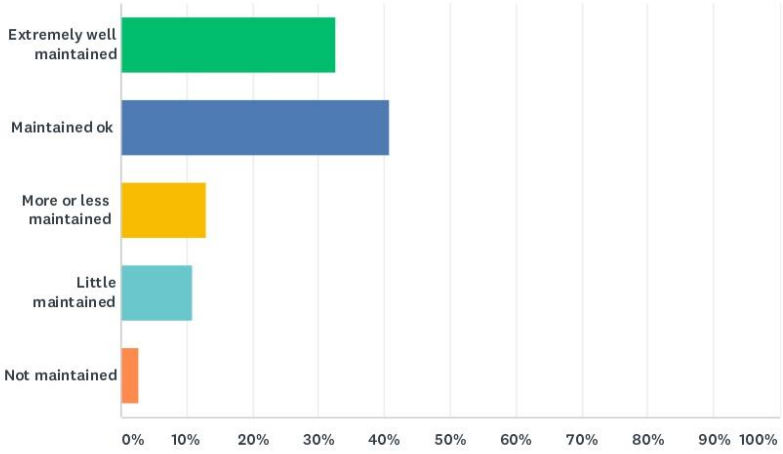
Answered: 146 Skipped: 39



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	2.05%	3
Sometimes	52.05%	76
Almost never	34.25%	50
Never	11.64%	17
TOTAL		146

Q38 How well maintained are the visual signs of the Sheriff´s Watch (Neighborhood Watch) in your community?

Answered: 147 Skipped: 38

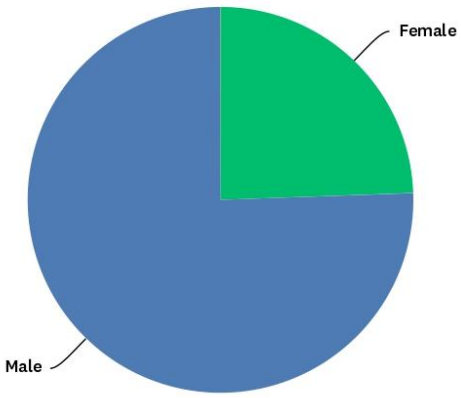


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely well maintained	32.65%	48

JSO Sheriff´s Watch Program - Citizen/User		SurveyMonkey
Maintained ok	40.82%	60
More or less maintained	12.93%	19
Little maintained	10.88%	16
Not maintained	2.72%	4
TOTAL		147

Q1 What is your gender?

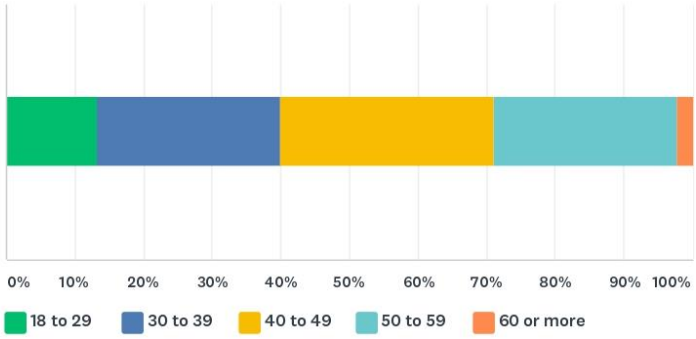
Answered: 45 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Female	24.44%	11
Male	75.56%	34
Other	0.00%	0
TOTAL		45

Q2 What is your age?

Answered: 45 Skipped: 0

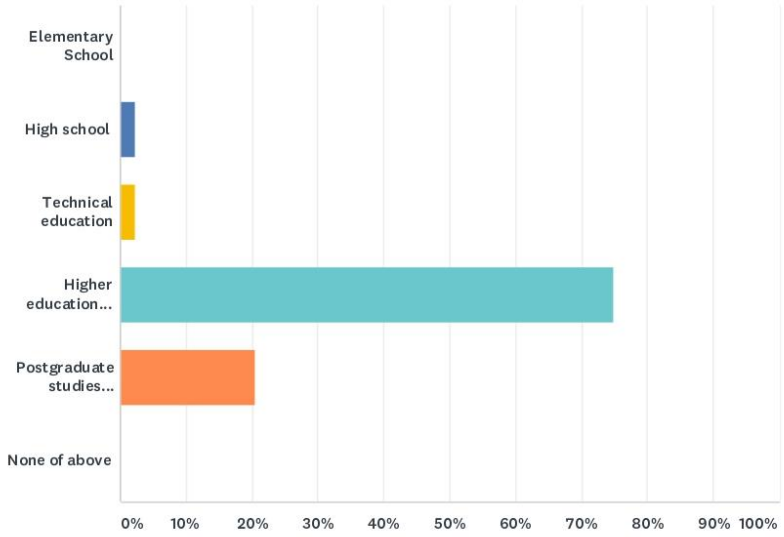


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 to 29	13.33%	6
30 to 39	26.67%	12
40 to 49	31.11%	14
50 to 59	26.67%	12
60 or more	2.22%	1

TOTAL	45

Q3 What level of education did you complete?

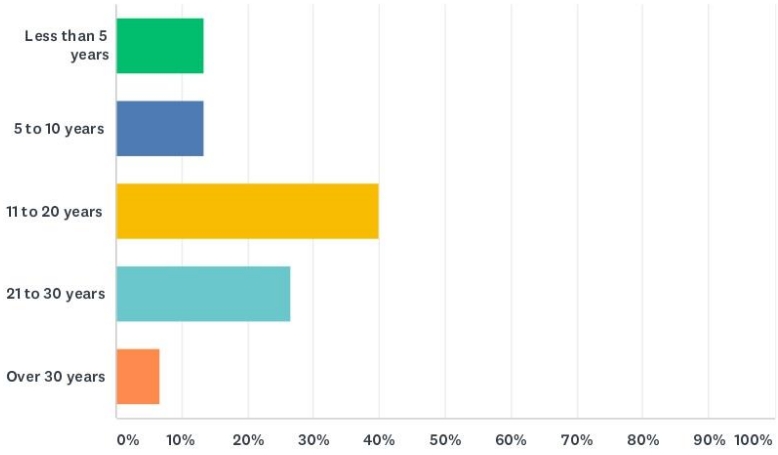
Answered: 44 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Elementary School	0.00%	0
High school	2.27%	1
Technical education	2.27%	1
Higher education (Undergraduate)	75.00%	33
Postgraduate studies (Masters; PH.D)	20.45%	9
None of above	0.00%	0
TOTAL		44

Q4 Approximately how long have you been a police officer?

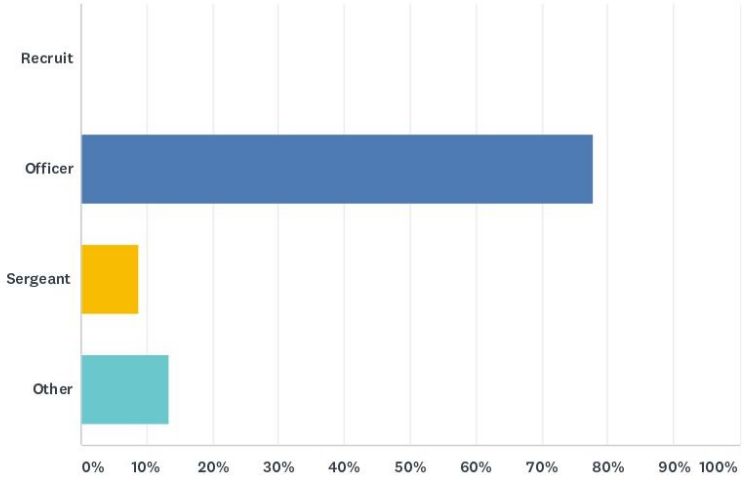
Answered: 45 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Less than 5 years	13.33%	6
5 to 10 years	13.33%	6
11 to 20 years	40.00%	18
21 to 30 years	26.67%	12
Over 30 years	6.67%	3
TOTAL		45

Q5 What is your current position?

Answered: 45 Skipped: 0

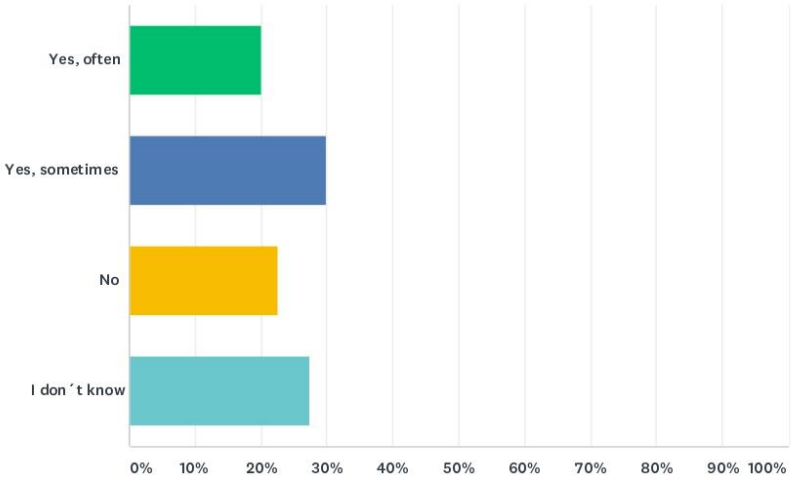


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Recruit	0.00%	0
Officer	77.78%	35

Sergeant	8.89%	4
Other	13.33%	6
TOTAL		45

Q6 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, has there been an increase in collaboration, union and / or cohesion in the communities/neighborhoods?

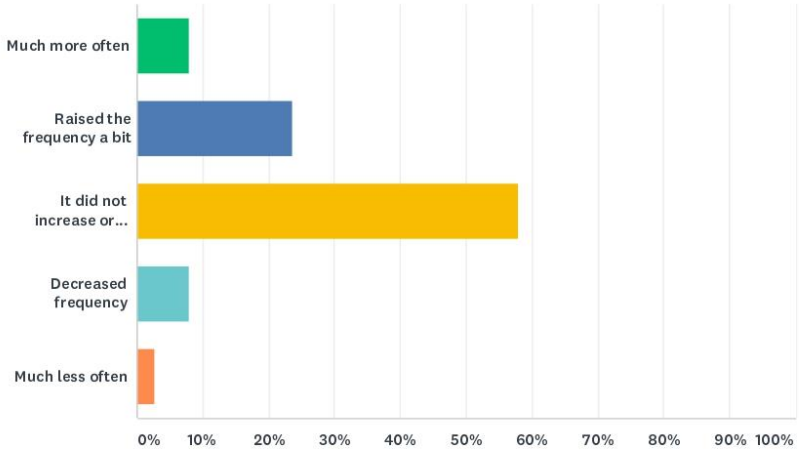
Answered: 40 Skipped: 5



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, often	20.00%	8
Yes, sometimes	30.00%	12
No	22.50%	9
I don´t know	27.50%	11
TOTAL		40

Q7 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, has there been a change in the number of complaints of crimes and disorders in communities / neighborhoods?

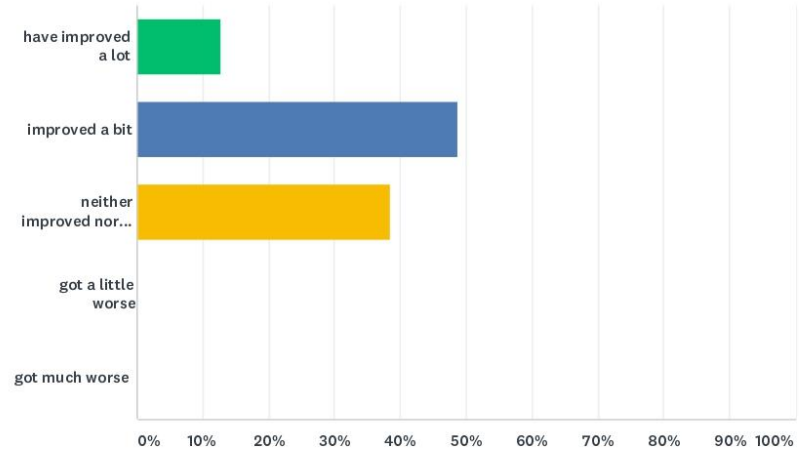
Answered: 38 Skipped: 7



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much more often	7.89%	3
Raised the frequency a bit	23.68%	9
It did not increase or decrease	57.89%	22
Decreased frequency	7.89%	3
Much less often	2.63%	1
TOTAL		38

Q8 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, the sensitivity of the police presence and relations with the community...

Answered: 39 Skipped: 6

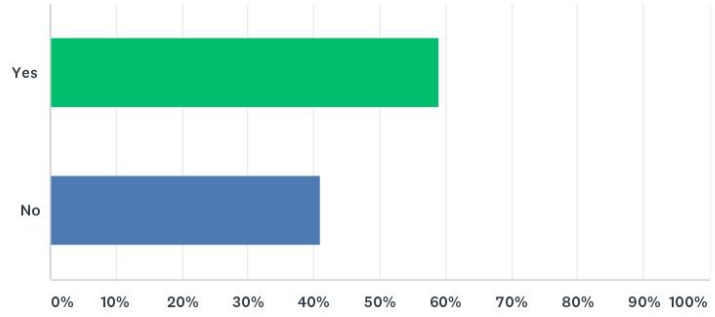


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
have improved a lot	12.82%	5

improved a bit	48.72%	19
neither improved nor worsened	38.46%	15
got a little worse	0.00%	0
got much worse	0.00%	0
TOTAL		39

Q9 After the beginning of the Sheriff´s Watch, have you met the residents and new social contacts in the neighborhood / community?

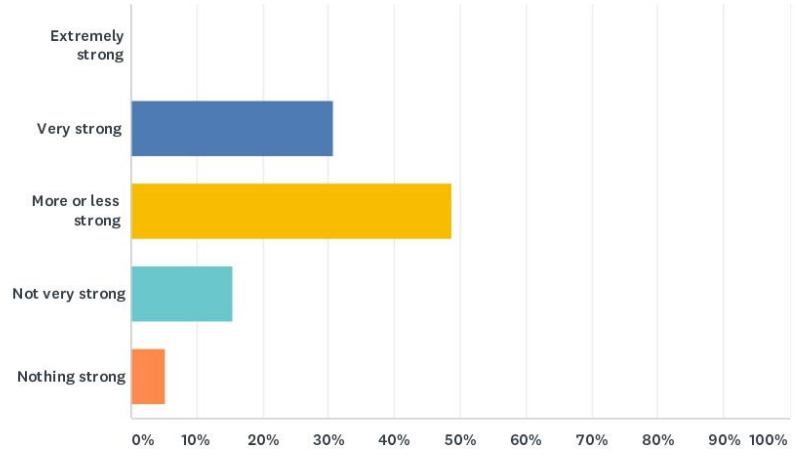
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	58.97%	23
No	41.03%	16
TOTAL		39

Q10 In your opinion, what is the sense of community (unity and cohesion) of the neighborhood / community in which you work in?

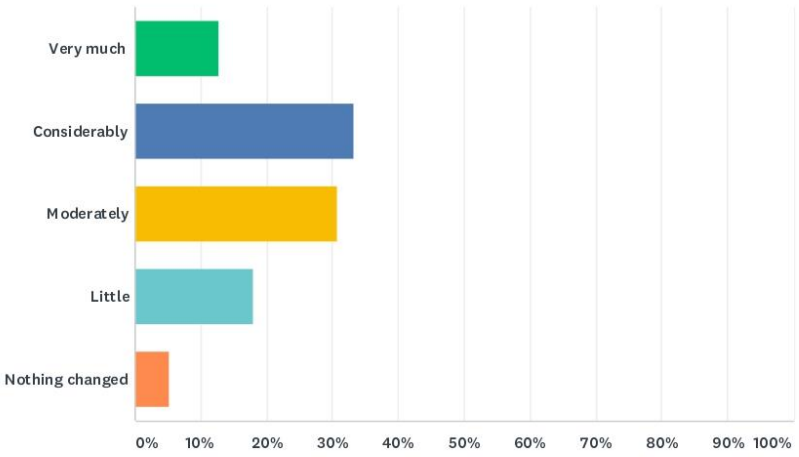
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely strong	0.00%	0
Very strong	30.77%	12
More or less strong	48.72%	19
Not very strong	15.38%	6
Nothing strong	5.13%	2
TOTAL		39

Q11 In your opinion, do the citizens participating in the Sheriff´s Watch demonstrate the capacity to interact and actively participate in the processes of building a safer community?

Answered: 39 Skipped: 6

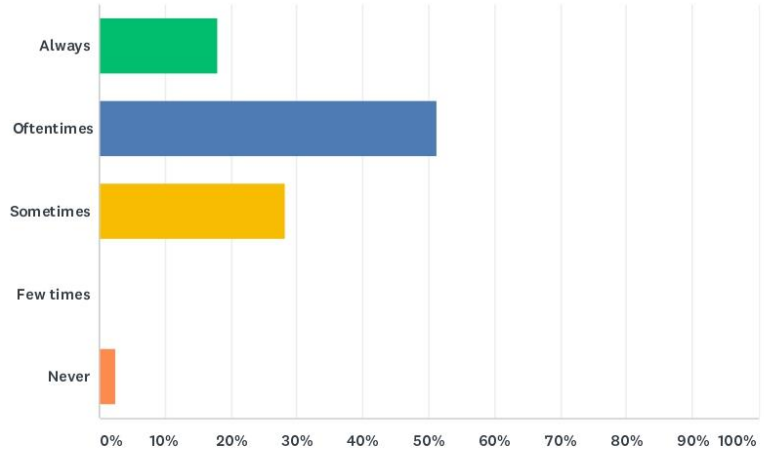


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Very much	12.82%	5
Considerably	33.33%	13
Moderately	30.77%	12
Little	17.95%	7
Nothing changed	5.13%	2
TOTAL		39

Q12 From your perspective, is the active participation carried out mostly be a few citizens who represent the majority of their neighbors/community?

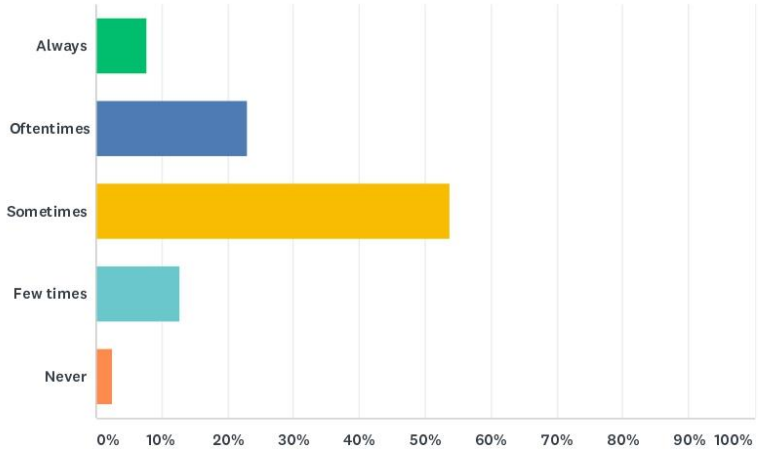
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	17.95%	7
Oftentimes	51.28%	20
Sometimes	28.21%	11
Few times	0.00%	0
Never	2.56%	1
TOTAL		39

Q13 In your opinion, does the lack of "know-how" of citizens prevent the sharing and dissemination of certain police information and jeopardize its good service?

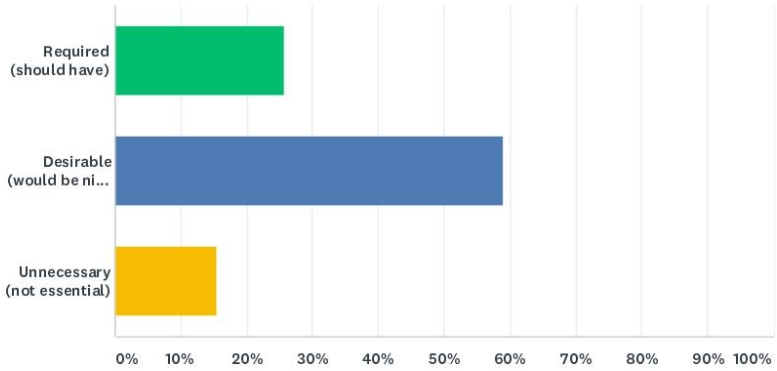
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	7.69%	3
Oftentimes	23.08%	9
Sometimes	53.85%	21
Few times	12.82%	5
Never	2.56%	1
TOTAL		39

Q14 How do you see citizens' participation in the execution of the police activity?

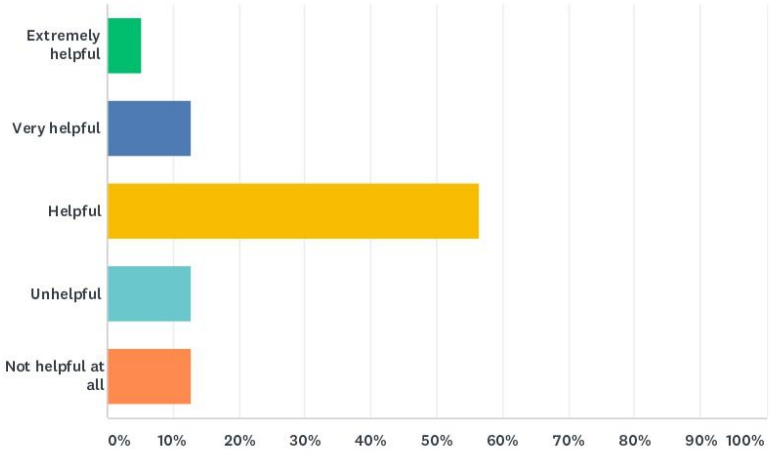
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Required (should have)	25.64%	10
Desirable (would be nice to have)	58.97%	23
Unnecessary (not essential)	15.38%	6
TOTAL		39

Q15 How helpful do you consider the information, accusations, suggestions and criticisms sent through Sheriff's Watch channels?

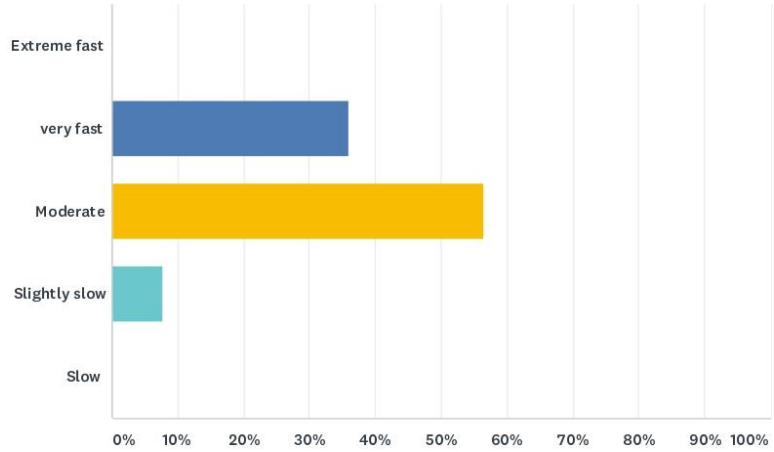
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely helpful	5.13%	2
Very helpful	12.82%	5
Helpful	56.41%	22
Unhelpful	12.82%	5
Not helpful at all	12.82%	5
TOTAL		39

Q16 How quickly are calls and messages answered?

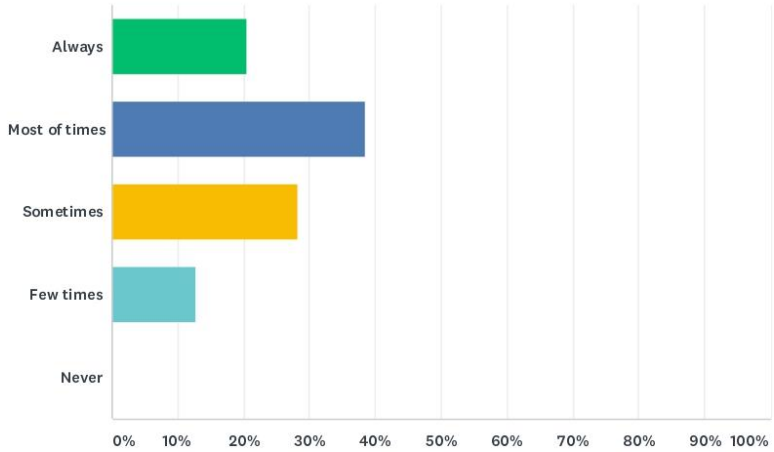
Answered: 39 Skipped: 6



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extreme fast	0.00%	0
very fast	35.90%	14
Moderate	56.41%	22
Slightly slow	7.69%	3
Slow	0.00%	0
TOTAL		39

Q17 How often do you believe that the interests/desires of the most marginalized people in the community/neighborhood are represented in the local demands for public safety?

Answered: 39 Skipped: 6

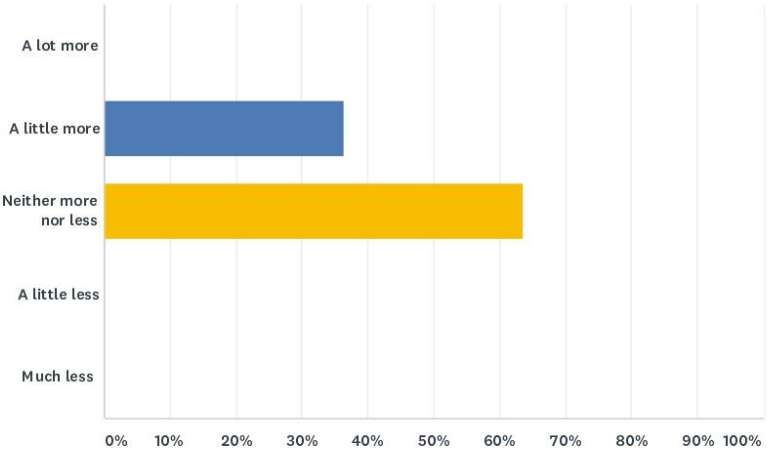


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Always	20.51%	8
Most of times	38.46%	15
Sometimes	28.21%	11
Few times	12.82%	5
Never	0.00%	0
TOTAL		39

Q18 After the beginning of the Sheriff´s Watch, do you see citizens participating in the planning and implementation of community initiatives that promote safety improvements?

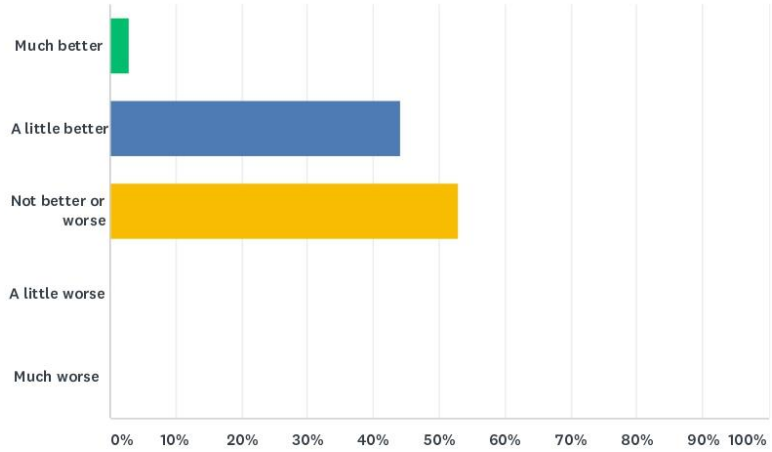
Answered: 33 Skipped: 12



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
A lot more	0.00%	0
A little more	36.36%	12
Neither more nor less	63.64%	21
A little less	0.00%	0
Much less	0.00%	0
TOTAL		33

Q19 After the implementation of the Sheriff´s Watch, do you consider that there has been an improvement in the conditions and responsiveness of the police service in the community?

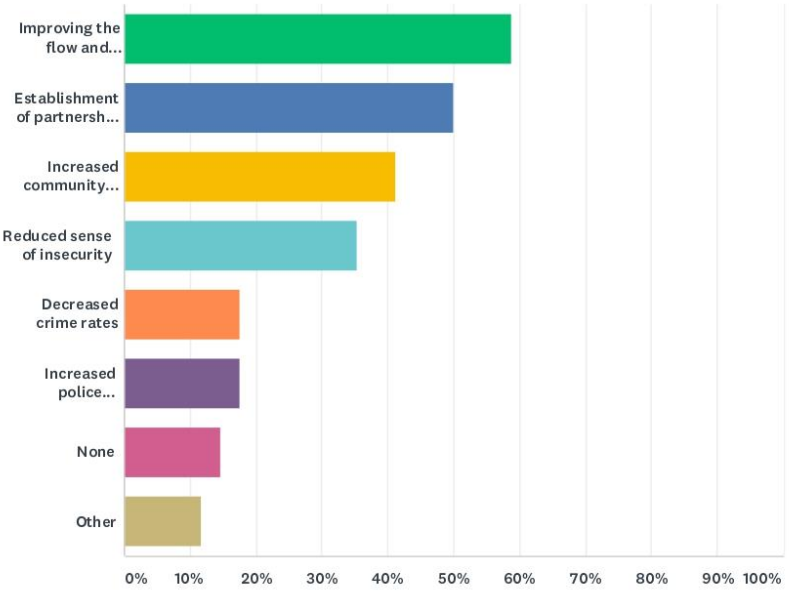
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	2.94%	1
A little better	44.12%	15
Not better or worse	52.94%	18
A little worse	0.00%	0
Much worse	0.00%	0
TOTAL		34

Q20 In your opinion, did the implementation of the Sheriff´s Watch contribute to some of these situations? Select one or more.

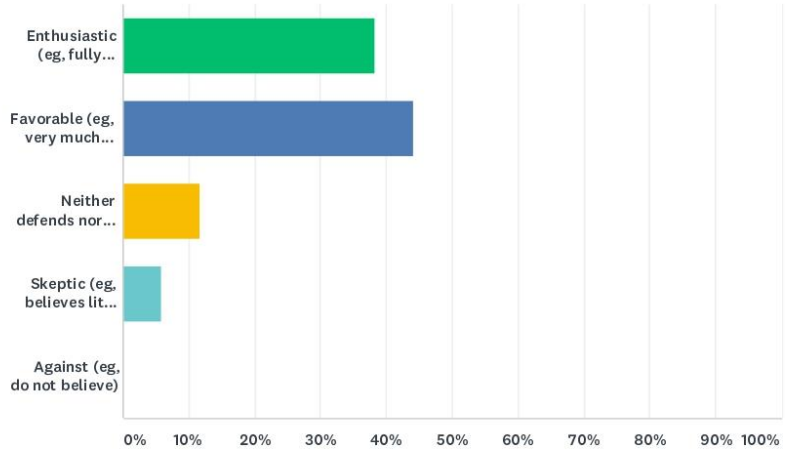
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Improving the flow and exchange of information between citizens and the police	58.82%	20
Establishment of partnerships between the community and the police	50.00%	17
Increased community feeling	41.18%	14
Reduced sense of insecurity	35.29%	12
Decreased crime rates	17.65%	6
Increased police confidence and legitimacy	17.65%	6
None	14.71%	5
Other	11.76%	4
Total Respondents: 34		

Q21 From your perspective, how does the Chief of your Zone/Substation presents her or himself when talking about the Sheriff ´s Watch program?

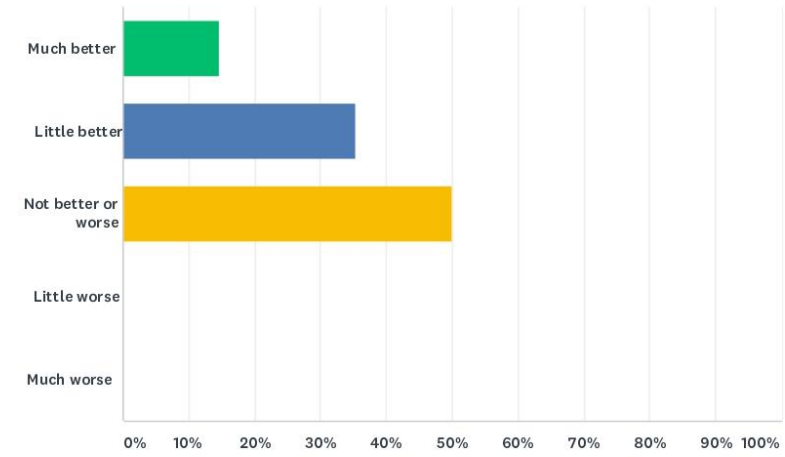
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Enthusiastic (eg, fully believes in its positive effects and encourages it)	38.24%	13
Favorable (eg, very much believes)	44.12%	15
Neither defends nor criticizes (eg, believes partially)	11.76%	4
Skeptic (eg, believes little and does not stimulate)	5.88%	2
Against (eg, do not believe)	0.00%	0
TOTAL		34

Q22 Since the establishment of the Sheriff´s Watch, its experience in terms of cooperation by citizens with the services provided by the JSO has been ...

Answered: 34 Skipped: 11

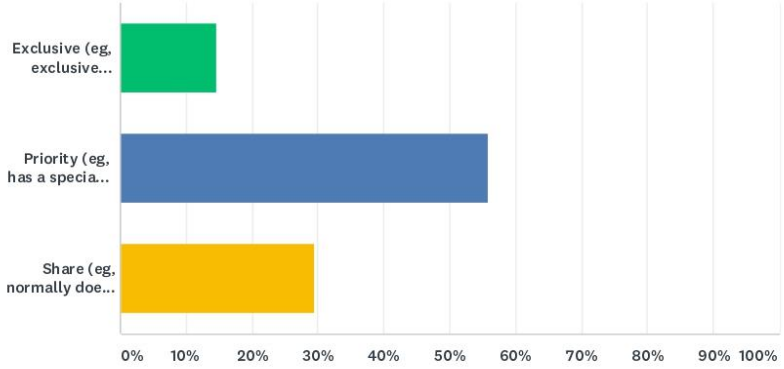


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Much better	14.71%	5
Little better	35.29%	12
Not better or worse	50.00%	17
Little worse	0.00%	0
Much worse	0.00%	0
TOTAL		34

Q23 Once an officer is designated as a liaison officer for Sheriff's Watch, how is this assignment prioritized?

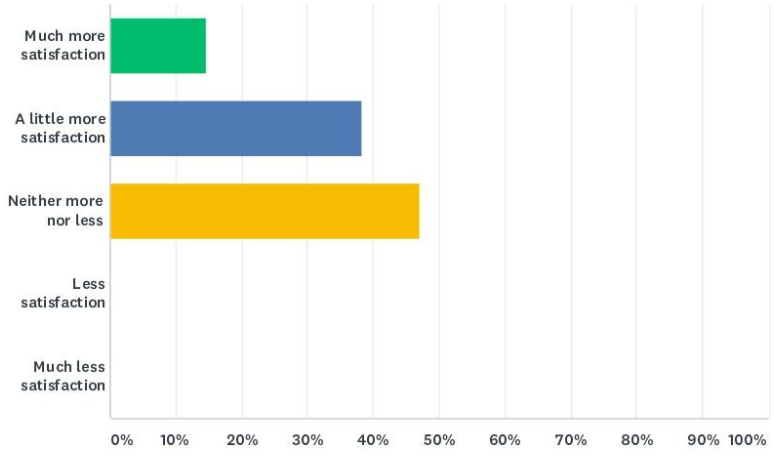
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exclusive (eg, exclusive dedication to the Sheriff´s Watch)	14.71%	5
Priority (eg, has a special function, but does other jobs and assignments)	55.88%	19
Share (eg, normally does all the other services at the same time and priority)	29.41%	10
TOTAL		34

Q24 With the implementation of the Neighborhood Watch, do you consider that direct and more frequent contact with citizens brought satisfaction in the exercise of your job?

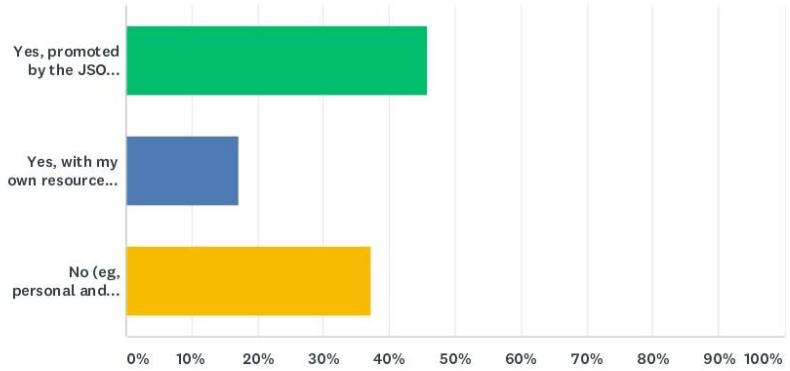
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much more satisfaction	14.71%	5
A little more satisfaction	38.24%	13
Neither more nor less	47.06%	16
Less satisfaction	0.00%	0
Much less satisfaction	0.00%	0
TOTAL		34

Q25 Have you already participated in any training or skills development course that would assist you in your work in the Sheriff´s Watch?

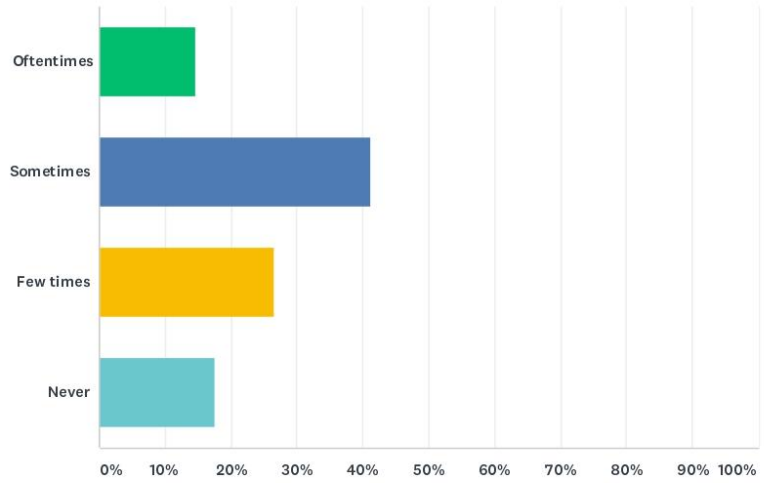
Answered: 35 Skipped: 10



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, promoted by the JSO itself (eg, community police course)	45.71%	16
Yes, with my own resources (eg, academic training, oratory courses etc)	17.14%	6
No (eg, personal and professional experience)	37.14%	13
TOTAL		35

Q26 Regarding to your tasks in the Sheriff´s Watch, do you believe that you have autonomy and discretion in developing creative and new initiatives in communities/ neighborhoods?

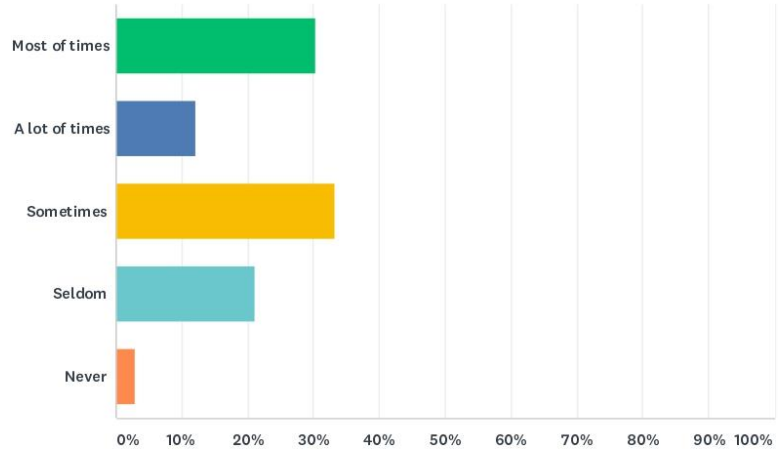
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Oftentimes	14.71%	5
Sometimes	41.18%	14
Few times	26.47%	9
Never	17.65%	6
TOTAL		34

Q27 Within the Sheriff´s Watch, how often is the need to report and / or request authorization from the superiors?

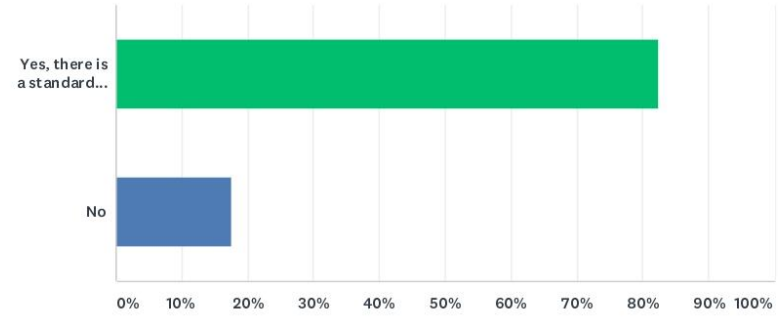
Answered: 33 Skipped: 12



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Most of times	30.30%	10
A lot of times	12.12%	4
Sometimes	33.33%	11
Seldom	21.21%	7
Never	3.03%	1
TOTAL		33

Q28 Is there a formal JSO procedure that describes how a police officer should act when receiving information, suggestions and criticisms, personally or virtually?

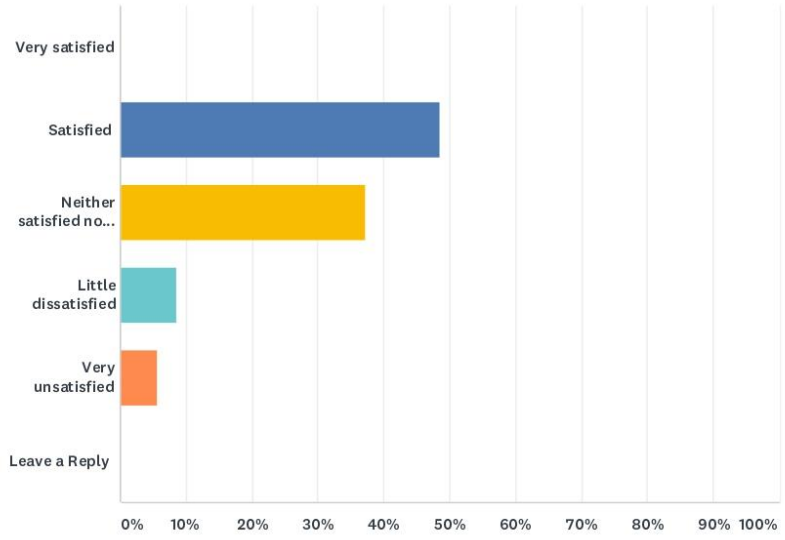
Answered: 34 Skipped: 11



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, there is a standard operating procedure	82.35%	28
No	17.65%	6
TOTAL		34

Q29 In general, how satisfied or dissatisfied are you with the technology used by the JSO for the Sheriff´s Watch?

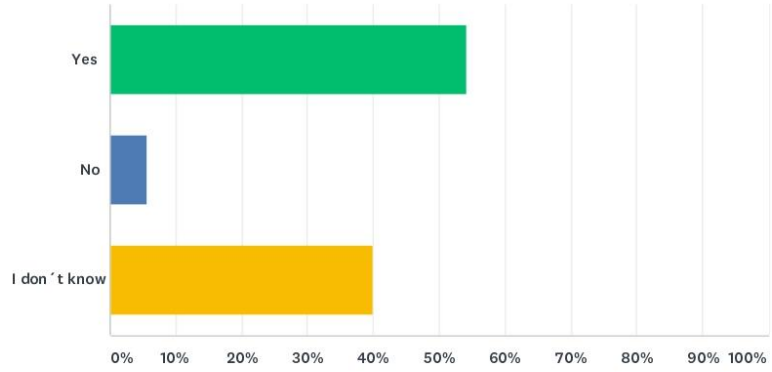
Answered: 35 Skipped: 10



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very satisfied	0.00%	0
Satisfied	48.57%	17
Neither satisfied nor dissatisfied	37.14%	13
Little dissatisfied	8.57%	3
Very unsatisfied	5.71%	2
Leave a Reply	0.00%	0
TOTAL		35

Q30 Is there a formal and written protocol that defines criteria of analysis in order to control access of citizens to the Sheriff´s Watch program (eg, role of certain criminal records)?

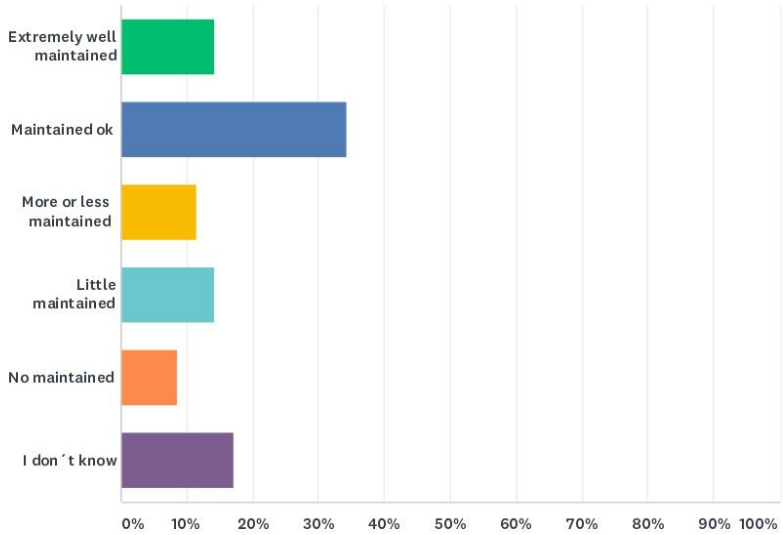
Answered: 35 Skipped: 10



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	54.29%	19
No	5.71%	2
I don´t know	40.00%	14
TOTAL		35

Q31 How well maintained are the visual signs of the Sheriff´s Watch (Neighborhood Watch) in your area?

Answered: 35 Skipped: 10

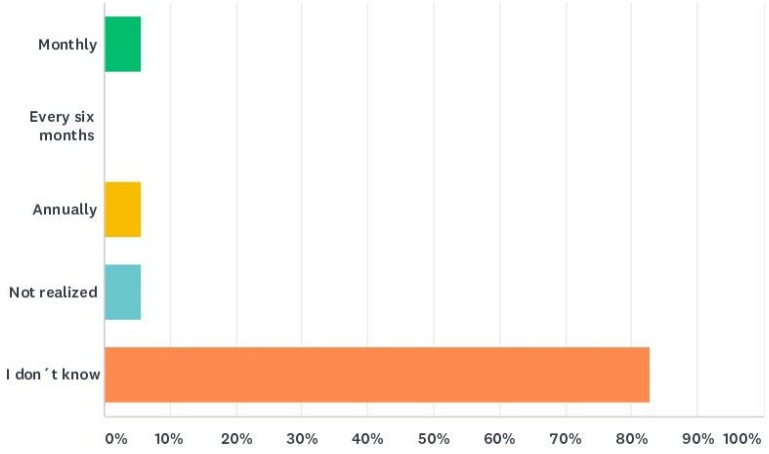


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely well maintained	14.29%	5
Maintained ok	34.29%	12
More or less maintained	11.43%	4

Little maintained	14.29%	5
No maintained	8.57%	3
I don´t know	17.14%	6
TOTAL		35

Q32 How often is the maintenance and replacement of disfigured and old signs of the Sheriff´s Watch (Neighborhood Watch) program done in Jacksonville?

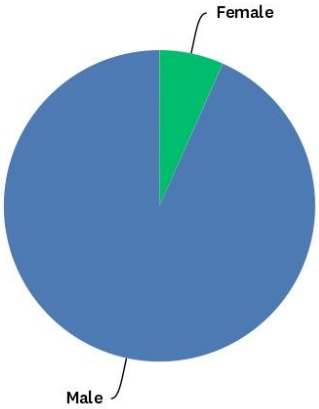
Answered: 35 Skipped: 10



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Monthly	5.71%	2
Every six months	0.00%	0
Annually	5.71%	2
Not realized	5.71%	2
I don´t know	82.86%	29
TOTAL		35

Q1 What is your gender?

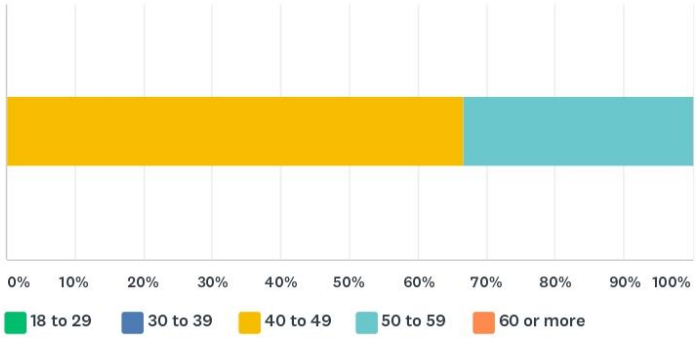
Answered: 15 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Female	6.67%	1
Male	93.33%	14
Other	0.00%	0
TOTAL		15

Q2 What is your age?

Answered: 15 Skipped: 0

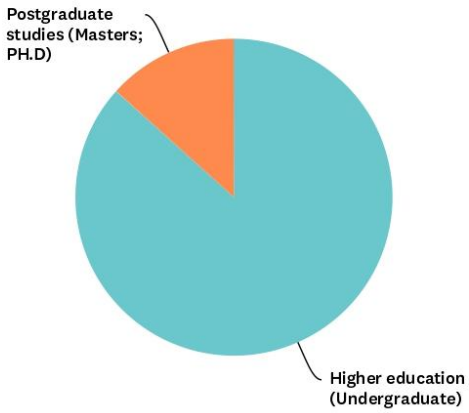


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18 to 29	0.00%	0
30 to 39	0.00%	0
40 to 49	66.67%	10
50 to 59	33.33%	5
60 or more	0.00%	0

TOTAL	15

Q3 What level of education did you complete?

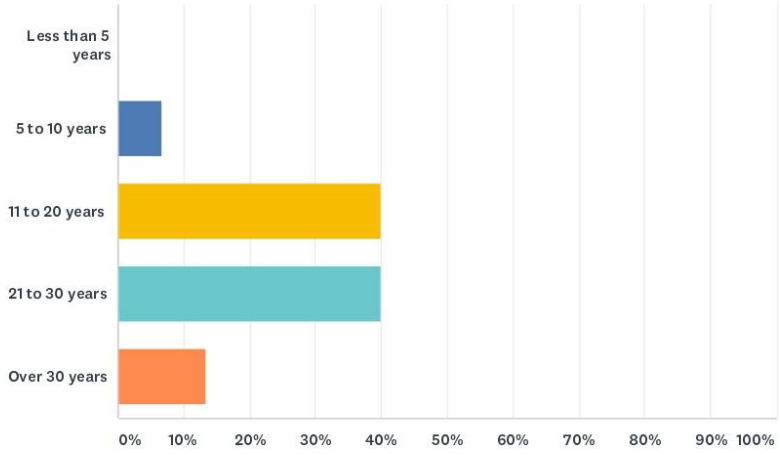
Answered: 15 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Elementary School	0.00%	0
High school	0.00%	0
Technical education	0.00%	0
Higher education (Undergraduate)	86.67%	13
Postgraduate studies (Masters; PH.D)	13.33%	2
None of above	0.00%	0
TOTAL		15

Q4 Approximately how long have you been a police officer?

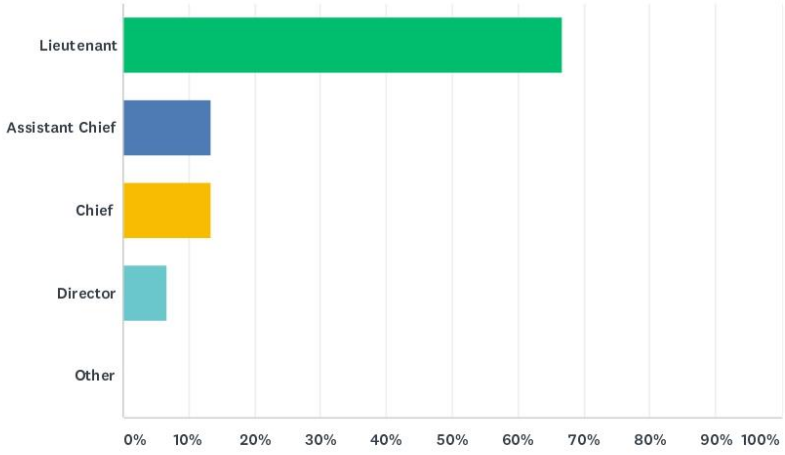
Answered: 15 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Less than 5 years	0.00%	0
5 to 10 years	6.67%	1
11 to 20 years	40.00%	6
21 to 30 years	40.00%	6
Over 30 years	13.33%	2
TOTAL		15

Q5 What is your current position?

Answered: 15 Skipped: 0

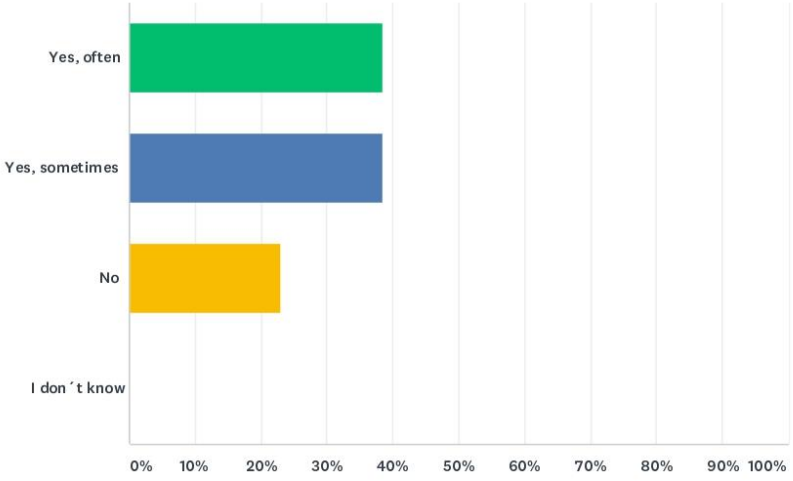


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Lieutenant	66.67%	10
Assistant Chief	13.33%	2

Chief	13.33%	2
Director	6.67%	1
Other	0.00%	0
TOTAL		15

Q6 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, has there been an increase in collaboration, union and / or cohesion in the communities/neighborhoods?

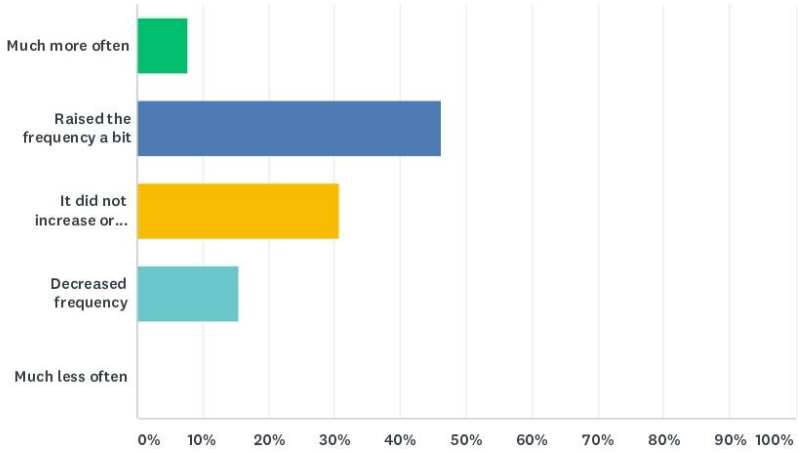
Answered: 13 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, often	38.46%	5
Yes, sometimes	38.46%	5
No	23.08%	3
I don´t know	0.00%	0
TOTAL		13

Q7 From your perspective, after the beginning of the Sheriff´s Watch, has there been a change in the number of complaints of crimes and disorders in communities / neighborhoods?

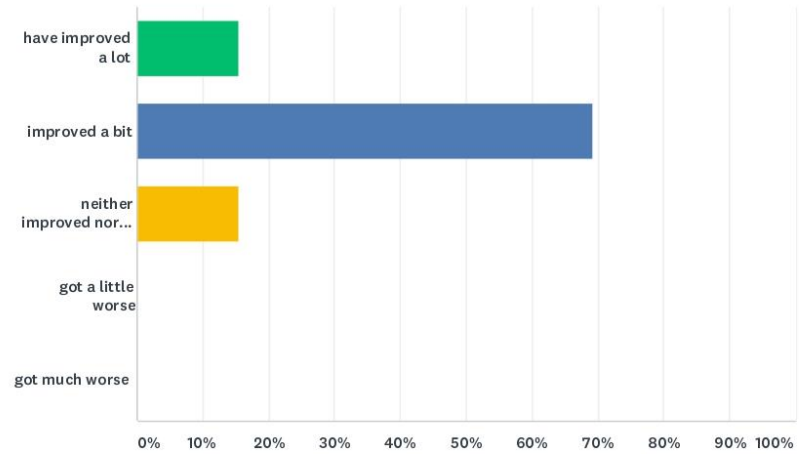
Answered: 13 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much more often	7.69%	1
Raised the frequency a bit	46.15%	6
It did not increase or decrease	30.77%	4
Decreased frequency	15.38%	2
Much less often	0.00%	0
TOTAL		13

Q8 From your perspective, after the implementation of the Sheriff´s Watch, has there been a change in the degree of trust and satisfaction of citizens with JSO?

Answered: 13 Skipped: 2

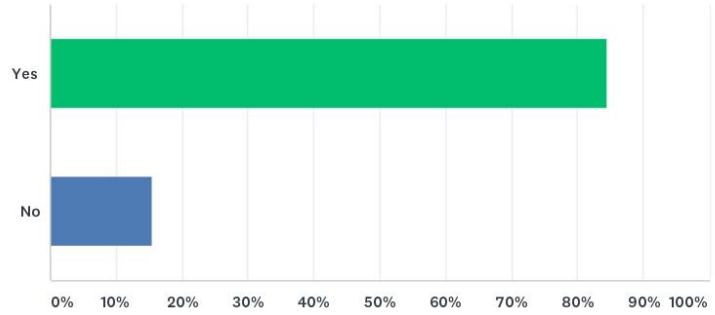


ANSWER CHOICES	RESPONSES

have improved a lot	15.38%	2
improved a bit	69.23%	9
neither improved nor worsened	15.38%	2
got a little worse	0.00%	0
got much worse	0.00%	0
TOTAL		13

Q9 After the beginning of the Sheriff´s Watch, have you met the residents and made new social contacts in the neighborhood / community?

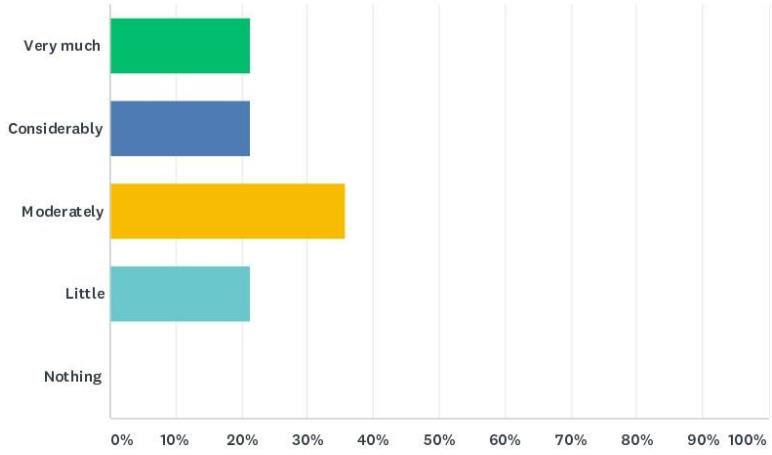
Answered: 13 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	84.62%	11
No	15.38%	2
TOTAL		13

Q10 In your opinion, did the citizens participating in the Sheriff´s Watch demonstrate the capacity to interact and actively participate in the processes of building a safer community?

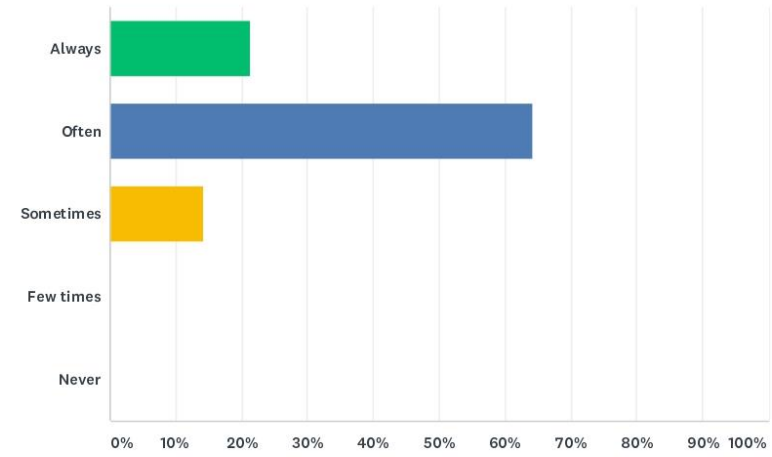
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very much	21.43%	3
Considerably	21.43%	3
Moderately	35.71%	5
Little	21.43%	3
Nothing	0.00%	0
TOTAL		14

Q11 In your opinion, is the active participation in the Sheriff's Watch meetings carried out mostly by a few citizens who stand out as leaders/ spokesperson in their community/ neighborhood?

Answered: 14 Skipped: 1

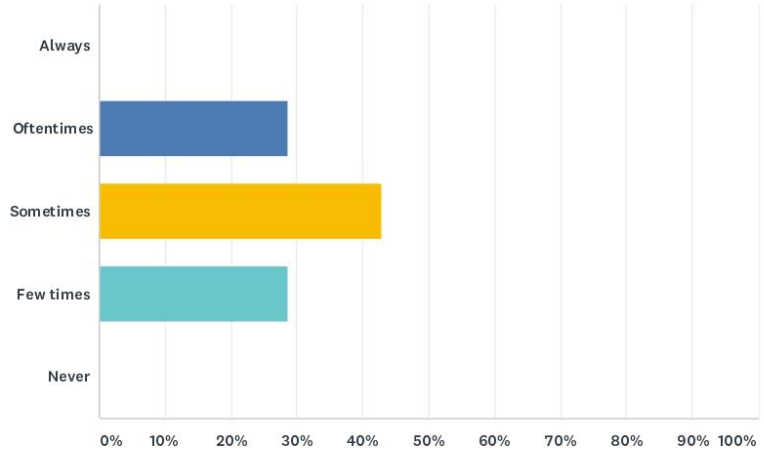


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Always	21.43%	3
Often	64.29%	9
Sometimes	14.29%	2
Few times	0.00%	0
Never	0.00%	0
TOTAL		14

Q12 From your perspective, does the lack of "know-how" of citizens prevent the sharing and dissemination of certain police information and jeopardize its good service?

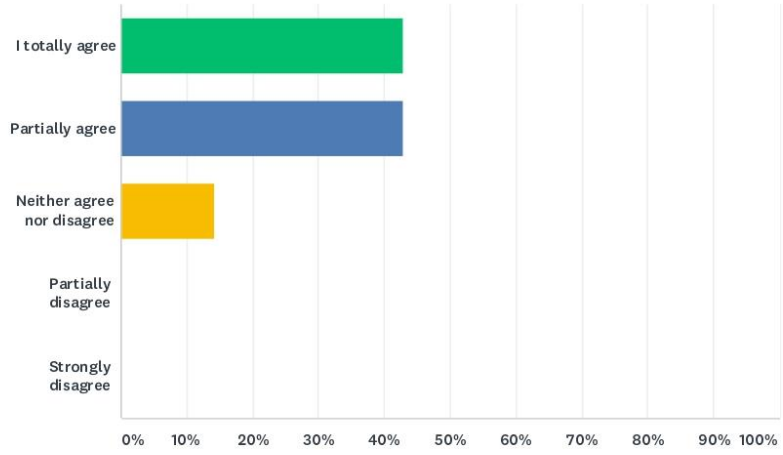
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	0.00%	0
Oftentimes	28.57%	4
Sometimes	42.86%	6
Few times	28.57%	4
Never	0.00%	0
TOTAL		14

Q13 In your opinion, do citizens participate in the Sheriff´s Watch program primarily motivated by their particular interests?

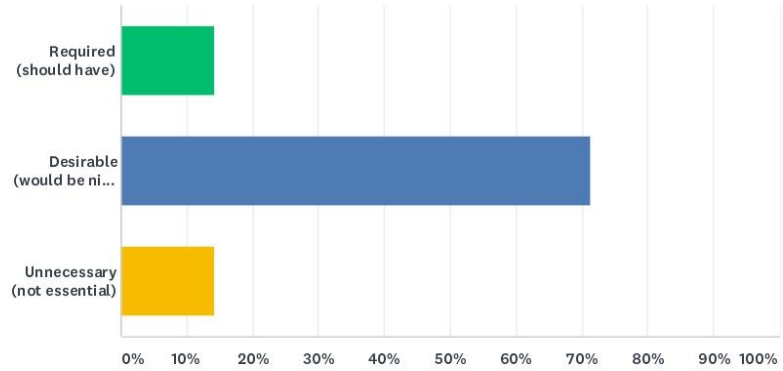
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
I totally agree	42.86%	6
Partially agree	42.86%	6
Neither agree nor disagree	14.29%	2
Partially disagree	0.00%	0
Strongly disagree	0.00%	0
TOTAL		14

Q14 How do you see citizen participation in JSO strategic decision-making?

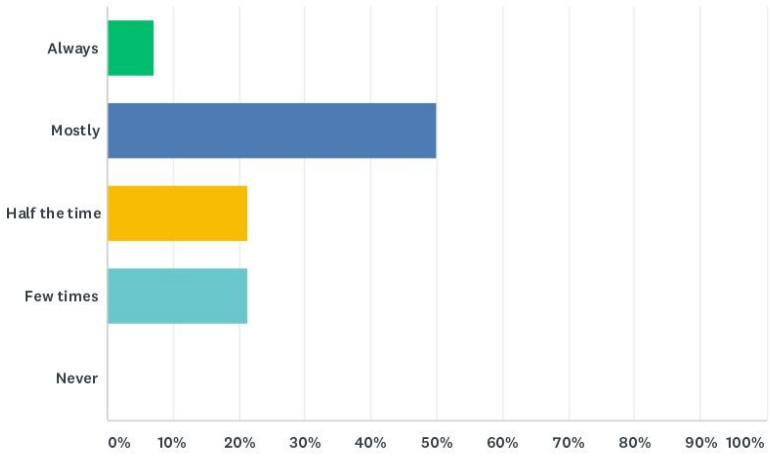
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Required (should have)	14.29%	2
Desirable (would be nice to have)	71.43%	10
Unnecessary (not essential)	14.29%	2
TOTAL		14

Q15 How often do you believe that the interests/desires of the most marginalized people in the community/neighborhood are represented in the local demands for public safety?

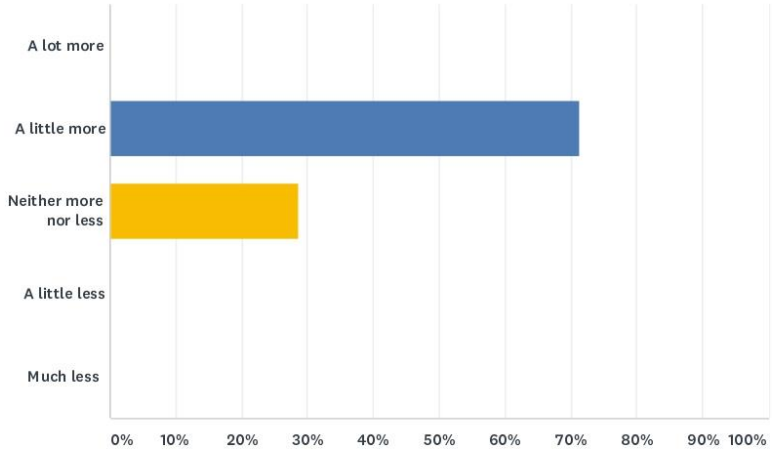
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	7.14%	1
Mostly	50.00%	7
Half the time	21.43%	3
Few times	21.43%	3
Never	0.00%	0
TOTAL		14

Q16 After the beginning of the Sheriff´s Watch, do you see citizens participating in the planning and implementation of community initiatives that promote safety improvements?

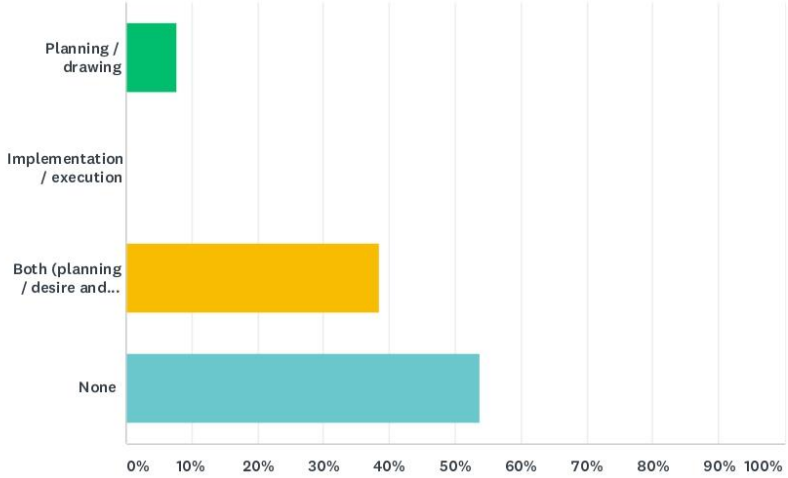
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
A lot more	0.00%	0
A little more	71.43%	10
Neither more nor less	28.57%	4
A little less	0.00%	0
Much less	0.00%	0
TOTAL		14

Q17 In your opinion, at what stages should citizens be involved in developing JSO policies?

Answered: 13 Skipped: 2

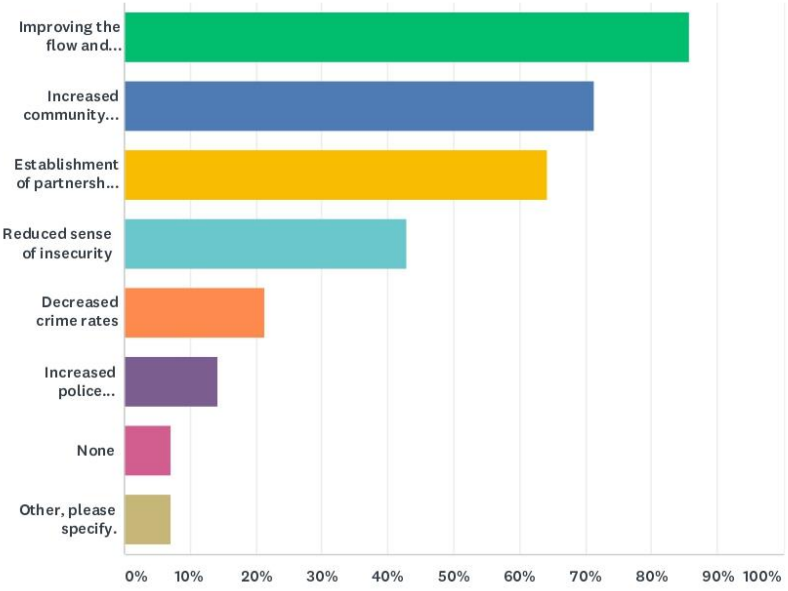


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Planning / drawing	7.69%	1

Implementation / execution	0.00%	0
Both (planning / desire and implementation / execution)	38.46%	5
None	53.85%	7
TOTAL		13

Q18 Select one or more. In your assessment, did the implementation of the Sheriff's Watch program contribute to any of these goals (select all that apply).

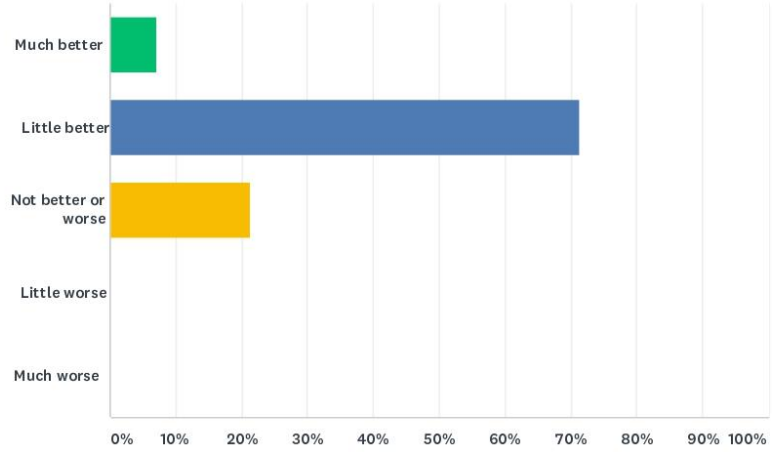
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Improving the flow and exchange of information between citizens and the police	85.71%	12
Increased community feeling	71.43%	10
Establishment of partnerships between the community and the police	64.29%	9
Reduced sense of insecurity	42.86%	6
Decreased crime rates	21.43%	3
Increased police confidence and legitimacy	14.29%	2
None	7.14%	1
Other, please specify.	7.14%	1
Total Respondents: 14		

Q19 Since the establishment of the Sheriff´s Watch, do you consider that there has been an improvement in the conditions and responsiveness of the police service in the communities?

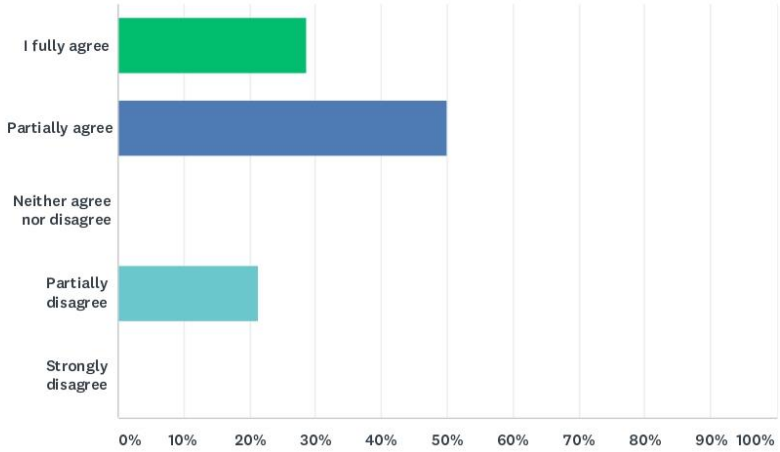
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Much better	7.14%	1
Little better	71.43%	10
Not better or worse	21.43%	3
Little worse	0.00%	0
Much worse	0.00%	0
TOTAL		14

Q20 In your opinion, can improving community relations be considered as a way of measuring police work at the same level as criminal statistics?

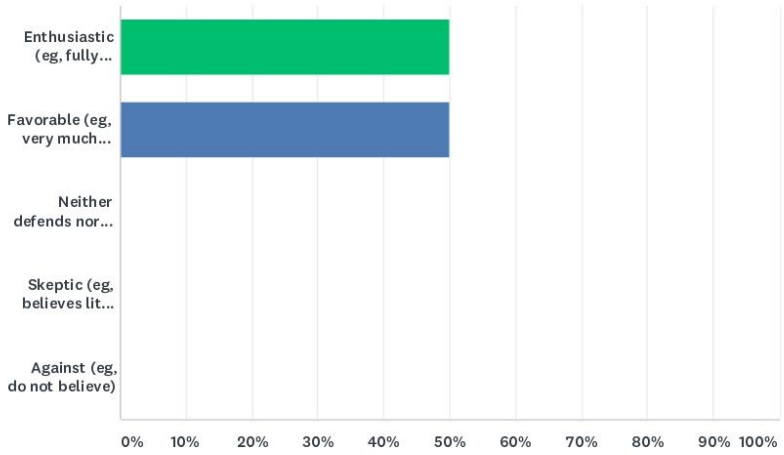
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
I fully agree	28.57%	4
Partially agree	50.00%	7
Neither agree nor disagree	0.00%	0
Partially disagree	21.43%	3
Strongly disagree	0.00%	0
TOTAL		14

Q21 From your perspective, how do you present yourself when you talk about the Sheriff´s Watch program?

Answered: 14 Skipped: 1



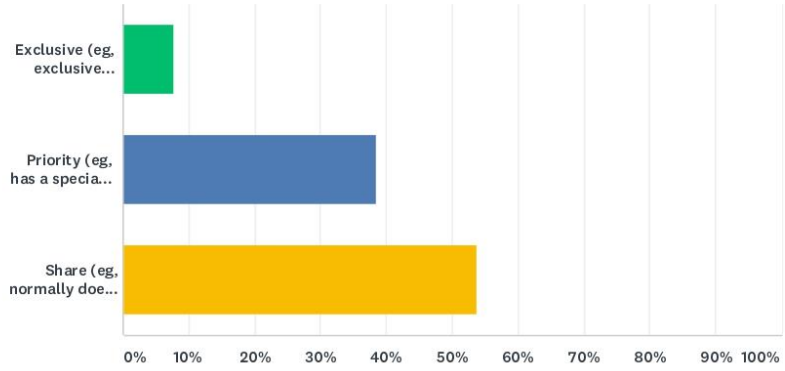
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Enthusiastic (eg, fully believes in its positive effects and encourages it)	50.00%	7
Favorable (eg, very much believes)	50.00%	7
Neither defends nor criticizes (eg, believes partially)	0.00%	0
Skeptic (eg, believes little and does not stimulate)	0.00%	0
Against (eg, do not believe)	0.00%	0
TOTAL		14

Q22 What strategic efforts are being made to encourage citizen participation in the Sheriff´s Watch program? Give examples. If they are not being made, please give your opinion why this is the case.

Answered: 14 Skipped: 1

Q23 Once an officer is designated as a liaison officer for Sheriff's Watch, how is this assignment prioritized?

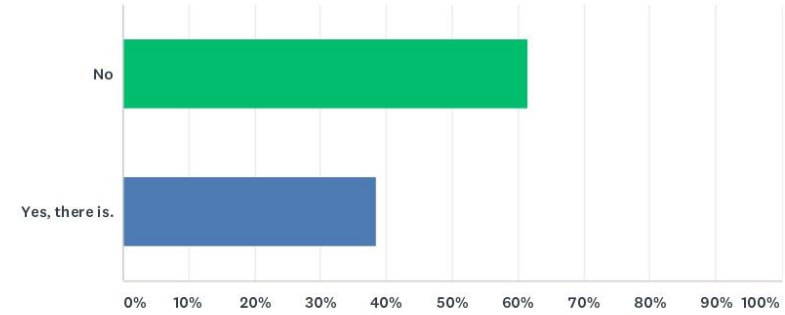
Answered: 13 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Exclusive (eg, exclusive dedication to the Sheriff´s Watch)	7.69%	1
Priority (eg, has a special function, but does other jobs and assignments)	38.46%	5
Share (eg, normally does all the other services at the same time and priority)	53.85%	7
TOTAL		13

Q24 Is there a careful selection of police officers who work in the Sheriff ´s Watch program? If so, describe what criteria they are and how they are assigned.

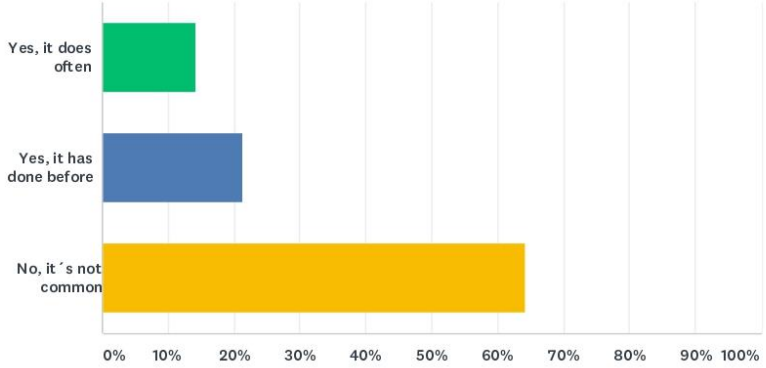
Answered: 13 Skipped: 2



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
No	61.54%	8
Yes, there is.	38.46%	5
TOTAL		13

Q25 Has JSO promoted training courses or encouraged skills development for police officers who work directly in the Sheriff´s Watch program?

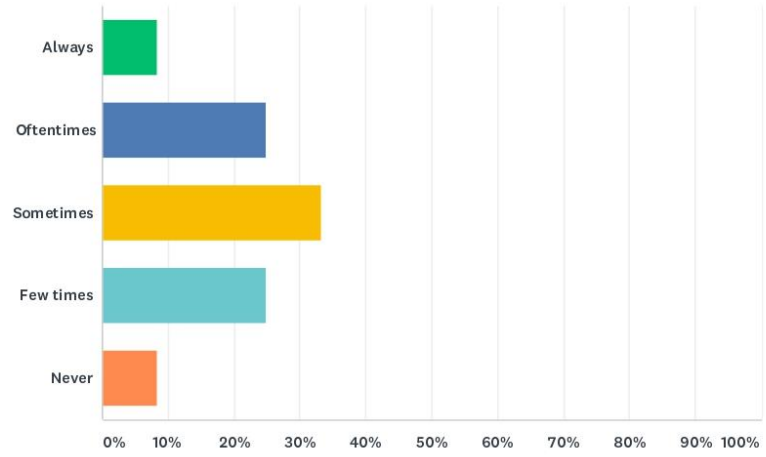
Answered: 14 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, it does often	14.29%	2
Yes, it has done before	21.43%	3
No, it´s not common	64.29%	9
TOTAL		14

Q26 Do Sheriff's Watch officers have autonomy and discretion in developing creative and new initiatives in communities/ neighborhoods?

Answered: 12 Skipped: 3

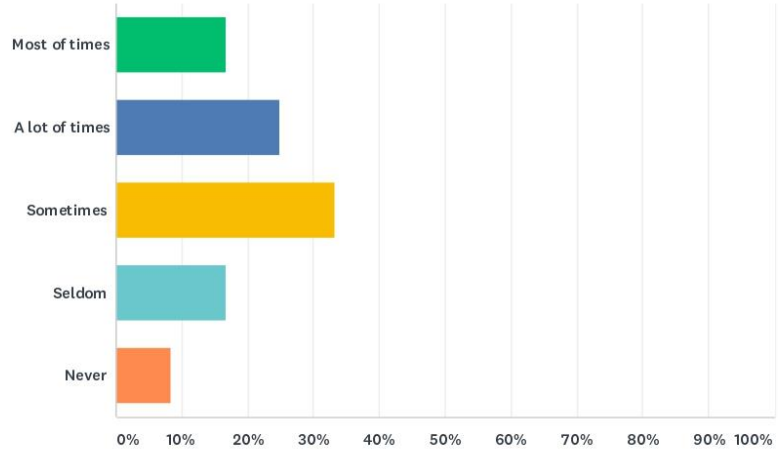


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Always	8.33%	1
Oftentimes	25.00%	3
Sometimes	33.33%	4

Few times	25.00%	3
Never	8.33%	1
TOTAL		12

Q27 Within the Sheriff´s Watch, how often should the police officers report and / or request authorization for initiatives?

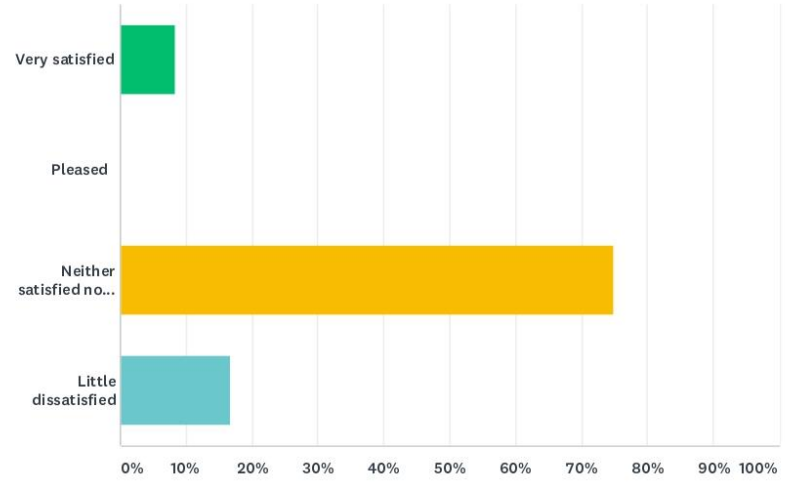
Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Most of times	16.67%	2
A lot of times	25.00%	3
Sometimes	33.33%	4
Seldom	16.67%	2
Never	8.33%	1
TOTAL		12

Q28 In general, how satisfied or dissatisfied are you with not having a virtual/online platform for the purpose of the Sheriff´s Watch program?

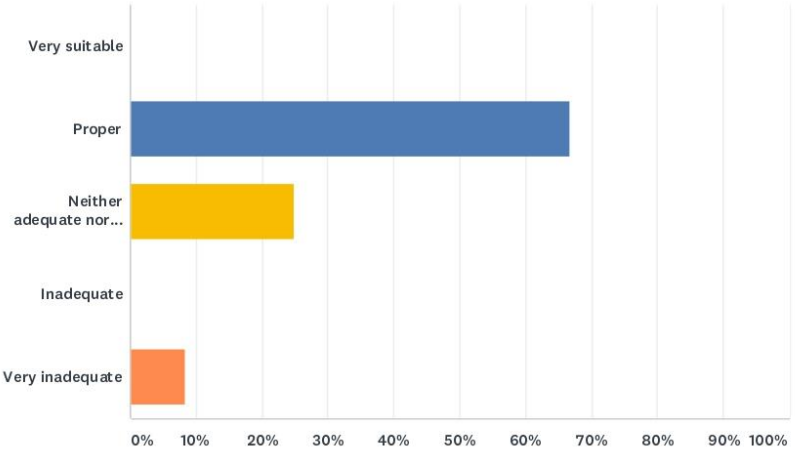
Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Very satisfied	8.33%	1
Pleased	0.00%	0
Neither satisfied nor dissatisfied	75.00%	9
Little dissatisfied	16.67%	2
TOTAL		12

Q29 In your opinion, is the technology currently used for the operation of the Sheriff´s Watch program adequate to the demands for managerial information and control mechanisms of the activities carried out by the JSO officers?

Answered: 12 Skipped: 3

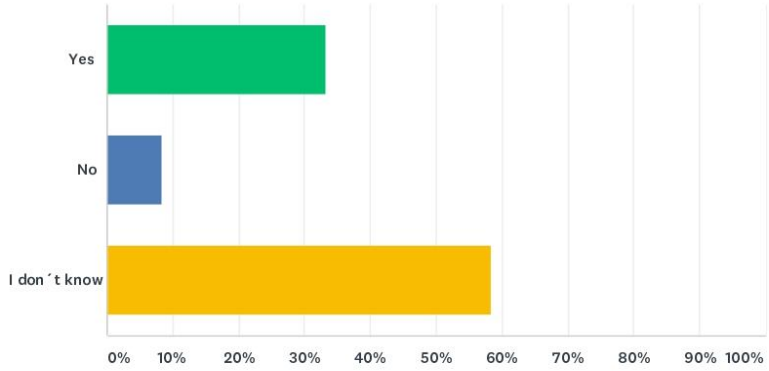


ANSWER CHOICES	RESPONSES

Very suitable	0.00%	0
Proper	66.67%	8
Neither adequate nor inadequate	25.00%	3
Inadequate	0.00%	0
Very inadequate	8.33%	1
TOTAL		12

Q30 Are there new channels and communication platforms being developed that meet the specific needs of the Sheriff´s Watch program?

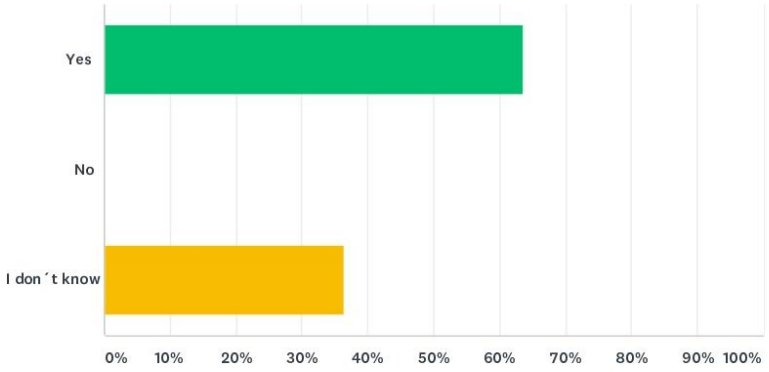
Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	33.33%	4
No	8.33%	1
I don´t know	58.33%	7
TOTAL		12

Q31 Is there a formal and written protocol that defines criteria of analysis in order to control access of citizens to the Sheriff´s Watch program (eg, role of certain criminal records)?

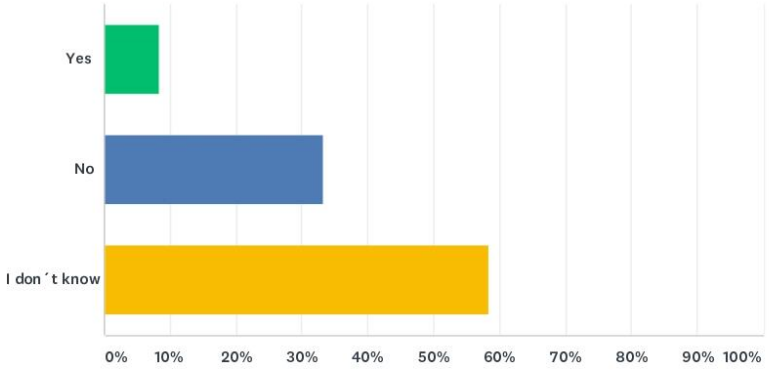
Answered: 11 Skipped: 4



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	63.64%	7
No	0.00%	0
I don´t know	36.36%	4
TOTAL		11

Q32 Is there a socioeconomic analysis of the neighborhoods and communities covered by the Sheriff´s Watch (NW), as well as the profile of the participating citizens?

Answered: 12 Skipped: 3

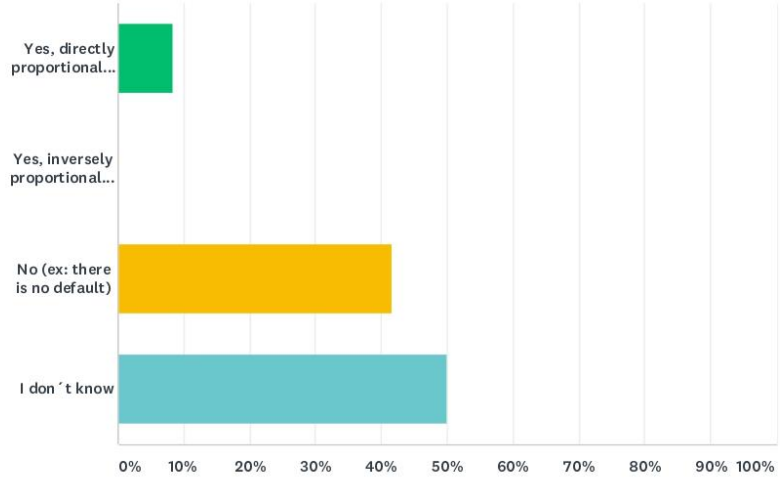


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes	8.33%	1
No	33.33%	4
I don´t know	58.33%	7
TOTAL		12

Q33 Given the previous question, is there a correlation between the number of Sheriff's Watch (Neighborhood Watch) groups, and the

socio-economic profile of the neighborhoods and communities?

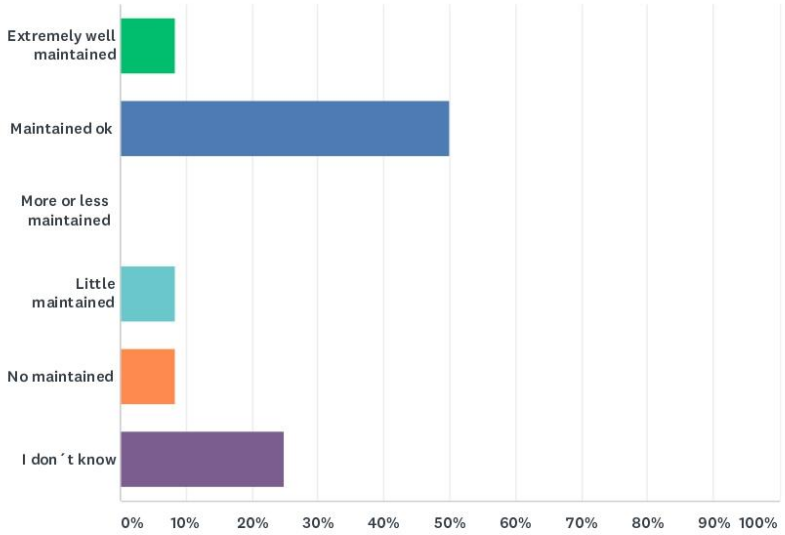
Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, directly proportional (eg more active groups in higher income neighborhoods/communities)	8.33%	1
Yes, inversely proportional (eg, more active groups in more lower-income neighborhoods/communities)	0.00%	0
No (ex: there is no default)	41.67%	5
I don´t know	50.00%	6
TOTAL		12

Q34 How well maintained are the visual signs of the Sheriff´s Watch (Neighborhood Watch) in your area?

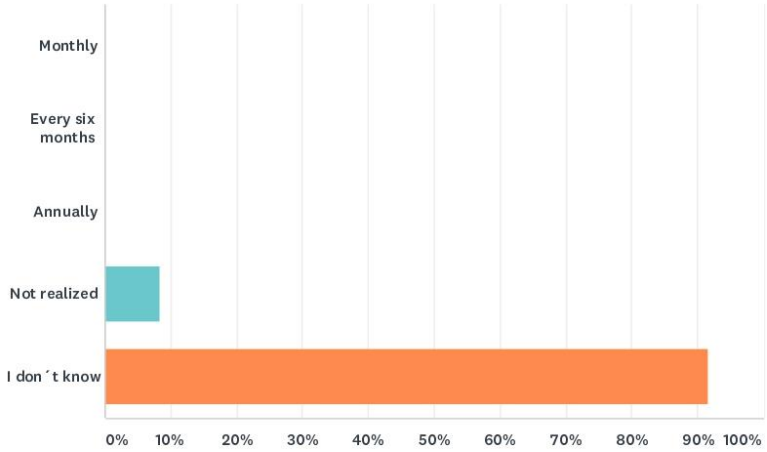
Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Extremely well maintained	8.33%	1
Maintained ok	50.00%	6
More or less maintained	0.00%	0
Little maintained	8.33%	1
No maintained	8.33%	1
I don´t know	25.00%	3
TOTAL		12

Q35 How often is the maintenance and replacement of disfigured and old signs of the Sheriff´s Watch (Neighborhood Watch) program done in Jacksonville?

Answered: 12 Skipped: 3



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Monthly	0.00%	0
Every six months	0.00%	0
Annually	0.00%	0
Not realized	8.33%	1
I don´t know	91.67%	11
TOTAL		12