

**Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração**

**A Rede De Demanda De Segurança Pública: Uma Avaliação Do Programa De
Rede De Vizinhos Protegidos**

Marcelo Ramos de Oliveira

**Pedro Leopoldo
2015**

Marcelo Ramos de Oliveira

A Rede De Demanda De Segurança Pública: Uma Avaliação Do Programa De Rede De Vizinhos Protegidos

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégias Corporativas

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso

Coorientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Pedro Leopoldo

2015

658.845 O595r	<p data-bbox="699 730 1399 863">OLIVEIRA, Marcelo Ramos de A rede de demanda de segurança : uma avaliação do Programa de Rede de Vizinhos Protegidos / Marcelo Ramos de Oliveira.</p> <p data-bbox="699 905 1399 936">- Pedro Leopoldo : FPL, 2015.</p> <p data-bbox="781 974 857 1005">124 p.</p> <p data-bbox="699 1077 1399 1209">Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2015. Orientador. Prof. Dr. Tarcisio Afonso</p> <p data-bbox="691 1318 1399 1415">1. Redes de Segurança. 2. Rede de Vizinhos Protegidos. 3. Análise SWOT I. AFONSO, Tarcisio, orient. II. Título.</p> <p data-bbox="906 1524 1084 1556">CDD: 658.845</p>
------------------	---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Titulo da Dissertação: **"A REDE DE DEMANDA DE SEGURANÇA PÚBLICA: Uma avaliação do programa de rede de vizinhos protegidos"**.

Nome do Aluno: **MARCELO RAMOS DE OLIVEIRA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Tarcísio Afonso – Orientador



Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Coorientador



Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira

Pedro Leopoldo (MG), 05 de outubro de 2015.

"A entrada para a mente do homem é o que ele aprende, a saída é o que ele realiza. Se sua mente não for alimentada por um fornecimento contínuo de novas ideias, que ele põe a trabalhar com um propósito, e se não houver uma saída por uma ação, sua mente torna-se estagnada. Tal mente é um perigo para o indivíduo que a possui e inútil para a comunidade".

Jeremias W. Jenks

Dedico este trabalho às mulheres da minha vida: minha esposa Silma que me apoiou e incentivou, auxiliou nas reflexões e sofreu ao meu lado, com toda paciência, amor e carinho.

Às minhas filhas, Marina e Alice que tanto sentiram com minha ausência e com seus sorrisos aliviaram meu cansaço e me fizeram ter a convicção que todo o empenho valeu a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Grande Arquiteto do Universo, pela proteção, iluminação e oportunidade de lapidar a pedra bruta que existe em todos nós, mantendo a perseverança e o foco, na busca constante do conhecimento, no intuito de melhorar enquanto ser humano e profissional.

Sou grato a minha esposa Silma e as minhas filhas Mariana e Alice que foram a fonte da minha inspiração e transpiração nesta trajetória, que me incentivaram em todos os momentos com muita tolerância e compreensão nos momentos de ausência familiar.

Agradeço ao meu orientador, professor Tarcísio Afonso, que com muita competência me apoiou para a conclusão deste trabalho, orientando na execução das pesquisas e, realmente contribuindo para o produto final de minhas reflexões.

Agradeço à Fundação Pedro Leopoldo, seus professores e funcionários, que me receberam nas dependências do educandário, estando sempre disponíveis para resolução de quaisquer problemas.

Agradeço ao Coronel Idzel Mafra Fagundes, idealizador do programa Rede de Vizinhos Protegidos, que contribuiu com suas reflexões e comentários, de forma a enriquecer e abrilhantar o resultado da pesquisa.

Agradeço ao Comando do 49º Batalhão da Polícia Militar e militares da Unidade pela colaboração, informações, companheirismo e excelência profissional na prestação de serviço a comunidade.

Por fim, agradeço a todas as outras pessoas, amigos e/ou conhecidos, que direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

A comunidade e policiais militares reconhecem a Rede de Vizinhos Protegidos como propulsora de maior tranquilidade nos espaços territoriais onde foram implantadas e nesses locais houve melhoria da qualidade de vida dos moradores. O envolvimento da comunidade na busca de soluções coletivas que visem a segurança pública possibilita a eficácia do programa desenvolvido pela PMMG, em parceria com a comunidade, contribuindo diretamente para a significativa melhora do ambiente, onde estas foram implantadas e da qualidade de vida das pessoas indiscriminadamente. Tendo em vista o impacto potencial do programa, o estudo propõe responder o problema de pesquisa assim formulado: após mais de dez anos de implantação, como uma rede de segurança pública, denominada “Rede de Vizinhos Protegidos”, é avaliada sob a ótica de seus partícipes? Esta pesquisa teve como objetivo investigar a motivação para o surgimento da rede e caracterizar os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades em uma rede de segurança pública sob a ótica de uma organização de vizinhos protegidos, estabelecendo comparações com experiências internacionais similares. O tipo de pesquisa adotada foi a descritiva e documental, utilizando-se da pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com os coordenadores de rede, submetendo as informações obtidas para análise do idealizador do programa Rede de Vizinhos Protegidos em Minas Gerais. Dentre os resultados da pesquisa, destaca-se o fato do programa Rede de Vizinhos Protegidos ser um processo que pode potencializar a redução do crime, além de que o comprometimento dos moradores, da polícia e de órgãos públicos, como as prefeituras, pode ser uma oportunidade transformadora para a segurança da comunidade. Concluiu-se que o programa Rede de Vizinhos Protegidos, enquanto rede social é um mecanismo que agrega valor à rede de demanda da segurança pública.

Palavras-chave: Redes de Segurança, Rede de Vizinhos Protegidos, Análise SWOT.

ABSTRACT

The community and the police force acknowledge that Protected Neighborhood Network provides a sense of tranquility in the places where they've been implemented, as well as better quality of life to its residents. The partnership between the community and the police force while seeking solutions for public security issues, has been contributing directly to significant environmental improvements within the communities, where the PMMG program have been implemented, as well as people's quality of life. With regard to the potential of this program, this study intends to answer the following question: how do the participants of "Protected Neighborhood Network", as a public safety issue, evaluate the program after 10 years of its implementation? The object of this research is to investigate the reasons for the creation of the Network and to show its strengths and weakness, the treats and the opportunities in a public safety network, organized by the very neighbors that are included in the network and to compare it with similar international experiences. The kind of research used was documental and descriptive, as quality research, by interviews with the network coordinators. The results were given to the Protected Neighborhood Network conceiver, in Minas Gerais, for further analyses. One of the research's results highlights is that the Protected Neighborhood Network program does in fact help to reduce crime, furthermore the commitment of the residents, the police force and public administration, like the city halls, can be a transforming opportunity for the community safety. The conclusion is that the Protected Neighborhood Network program as a social network, does really add value to public security network.

Key words: Security Network, Protected Neighborhood Network, Analysis SWOT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das estratégias de combate ao crime.....	26
Figura 2 - <i>RoutineActivitiesTheory</i>	31
Figura 3 - Processo de Análise Ambiental	52
Figura 4 - Análise de Cenário.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégia de Análise de Dados	62
Quadro 2 - Processo de criação da rede (motivação) - Aumento da sensação de insegurança.....	66
Quadro 3 - Processo de criação da rede (envolvimento baixo) - Falta de confiança no serviço da polícia.....	69
Quadro 4 - Processo de criação da rede (iniciativa) - Ações que impulsionaram a criação da rede.....	71
Quadro 5 - Processo de criação da rede (efetividade) - Necessidade de presença policial	74
Quadro 6 - Processo de criação da rede (efetividade) - A rede funciona em uma comunidade com poder aquisitivo mais elevado	75
Quadro 7 - Dificuldades verificadas na rede (acionamento da polícia) - Presença policial	79
Quadro 8 - Dificuldades verificadas na rede (acionamento da polícia) - número diferente do 190	82
Quadro 9 - Facilidades verificadas na rede - Melhorias da interação da comunidade	84
Quadro 10 - Facilidades verificadas na rede - Lideranças legitimadas	86
Quadro 11 - Facilidades verificadas na rede - Informações e orientações sobre segurança.....	89
Quadro 12 - Ameaças verificadas na rede - Atuação de criminosos.....	93
Quadro 13 - Ameaças verificadas na rede - Ausência de envolvimento das prefeituras	95
Quadro 14 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Envolvimento da mídia	99
Quadro 15 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Novas tecnologias.	100
Quadro 16 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Desenvolvimento de políticas públicas	102
Quadro 17 - Ameaças que podem ser convertidas em oportunidades na rede - Ausência de envolvimento de atores.....	105

SUMÁRIO

1	Introdução	12
2	Referencial Teórico	18
2.1	Rede e rede de demanda: conceituação	18
2.2	A rede de demanda de segurança pública: uma visão da polícia comunitária	24
2.2.1	<i>Polícia comunitária: evolução para o modelo preventivo</i>	24
2.2.2	<i>Teoria do triângulo do crime</i>	30
2.3	Experiências de rede de segurança: casos de polícia comunitária	34
2.3.1	<i>O programa Neighbourhood Watch</i>	34
2.3.2	<i>Sistema Koban</i>	42
2.3.3	<i>Rede de Vizinhos Protegidos</i>	44
3	Análise SWOT: Conceito e Finalidade	51
4	Metodologia	56
4.1	Caracterização da pesquisa	56
4.2	Procedimentos metodológicos	57
4.2.1	<i>Unidade de análise e observação</i>	57
4.2.2	<i>Procedimentos para coleta de dados</i>	59
4.2.3	<i>Estratégia de análise e tratamento de dados</i>	61
5	Apresentação e Análise de Resultados	64
5.1	Processo de criação da Rede de Vizinhos Protegidos: motivação e efetividade	64
5.2	Dificuldades verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos	76
5.3	Facilidades verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos	83
5.4	Ameaças verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos	92
5.5	Oportunidades atuais e futuras na Rede de Vizinhos Protegidos	97
5.6	Possibilidade de conversão de ameaças em oportunidades na Rede de Vizinhos Protegidos	103

6 Considerações Finais	108
Referências	119
Apêndice A.....	122

1 Introdução

A presente dissertação visa analisar a participação social na segurança pública, procedendo-se uma avaliação do programa Rede de Vizinhos Protegidos.

É consenso o notório crescimento da criminalidade e, por conseguinte, da sensação de insegurança no Brasil e no mundo. Em razão disso, a cada dia que passa se tem um maior envolvimento da sociedade no processo preventivo de se garantir segurança.

Para Peres (2014) ao mesmo tempo em que se identifica o aumento de gastos com segurança pública no Brasil, também se identifica que os indicadores de violência e criminalidade se tornam mais elevados.

O aumento da criminalidade transpassa por diversos fatores, tais como: a exclusão da sociedade de uma parcela considerável da população por questões econômicas indo até o tráfico de drogas e de crimes de natureza mais complexas, via de regra gerenciados por organizações criminosas.

Tal aumento potencializa-se por um crescimento desordenado das grandes cidades, que conduz a sociedade a uma sensação de medo constante.

O medo e receio da sociedade ordeira, aliada ao processo de redemocratização e descentralização da gestão pública, favoreceu a participação social junto ao Estado no âmbito da segurança pública.

As garantias constitucionais ofertadas pela promulgação da Constituição de 1988 propiciaram o nascedouro dos chamados conselhos comunitários, ainda em caráter embrionário, ausente de experiências e maturidade para um desenvolvimento satisfatório.

Lima, Bueno, Genofre e Leeds (2014) defendem que as melhores práticas na redução da violência e da criminalidade têm se concentrado sobre três pilares:

aproximação com a população, uso intensivo de informações e aperfeiçoamento da inteligência e da investigação.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é uma instituição com 240 anos de existência, vinculada ao Sistema de Defesa Social de Minas Gerais, responsável pela prestação de segurança pública de forma ostensiva, conforme previsão Constitucional.

A PMMG, desde o início da década de 90, vem incentivando o estabelecimento de redes de cunho social, similares aos conselhos comunitários, de forma a ter maior proximidade com a população e, por conseguinte, propiciar ao cidadão o aumento da sensação de segurança, favorecendo uma interação dinâmica da sociedade com a própria Instituição policial militar.

Capra (2005) apresenta as redes de cunho social como um meio para comunicação envolvendo a linguagem simbólica, os limites e as relações de poder, sendo estas incentivadoras de atuações de redes solidárias locais, direcionadas para o combate à pobreza e à exclusão social, por intermédio da promoção da segurança.

Inferese que o programa Rede de Vizinhos Protegidos se amolda nas redes sociais apresentadas por Capra (2005) por evidenciar diversas formas de representação dos relacionamentos focados em interesses mútuos.

A Rede de Vizinhos Protegidos em Minas Gerais teve sua implantação iniciada em 2004, sob a coordenação da PMMG, tendo como objetivo principal estabelecer uma rede de contatos na comunidade, visando a prevenção da criminalidade, por intermédio do estreitamento das relações entre comunidade e polícia.

Por sua vez, em 2011 a PMMG exarou-se a Instrução 3.03.11, que regula a implantação de Redes de Vizinhos Protegidos e redes de Proteção nas Comunidades do Estado de Minas Gerais, vindo a definir pressupostos, sistematização e desenvolvimento das atividades inerentes ao programa.

Desde então a PMMG vem desenvolvendo e aperfeiçoando o programa, no intuito de procurar conter o avanço da criminalidade e estabelecer uma maior proximidade junto à comunidade, por meio de criação de redes focadas na colaboração e transparência, de forma que as ações sejam articuladas e integradas, objetivando o bem comum.

Em 2011 foi desenvolvido um trabalho de pesquisa junto à comunidade residente na região da Pampulha em Belo Horizonte, em que o foco da pesquisa foi verificar o grau de contribuição do programa Rede de Vizinhos Protegidos na redução do medo do crime, após um ano e meio de execução do citado programa.

Fagundes (2011) apresentou em suas conclusões que a comunidade e policiais militares reconhecem a Rede de Vizinhos Protegidos como propulsora de maior tranquilidade nos espaços territoriais onde foram implantadas e que nesses locais houve melhoria da qualidade de vida dos moradores participantes. O que se traduz em um sentimento de mais segurança para todos e de redução do medo do crime.

O autor enfatizou que o envolvimento da comunidade na busca de soluções coletivas que visem à segurança pública possibilita a eficácia do programa desenvolvido pela PMMG, em parceria com a comunidade, contribuindo diretamente para a significativa melhora do ambiente, onde estas foram implantadas e da qualidade de vida das pessoas como um todo.

Tem-se como problema desta pesquisa a ausência de estudo ou acompanhamento técnico científico dos impactos ou da efetividade da implementação do programa Rede de Vizinhos Protegidos, partindo do pressuposto que a eficiência¹ da gestão do programa agrega valor à rede de demanda de segurança pública.

A questão orientadora da dissertação pode assim ser formulada: **após mais de dez anos de implantação, quais os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e**

¹ Eficiência é fazer de modo certo. Implica em organizar racionalmente as operações do processo, de forma a empregar da melhor forma possível os recursos disponíveis: tempo, dinheiro, conhecimento, energia, instalações, equipamentos e humor (Lima, 2007, p. 7).

as oportunidades em uma rede de segurança pública sob a ótica de uma organização denominada “Rede de Vizinhos Protegidos”?

Definida a pergunta, foco da pesquisa, toma-se como hipótese básica para a resolução do problema apresentado: o programa Rede de Vizinhos Protegidos, enquanto rede social é um mecanismo que agrega valor à rede de demanda da segurança pública.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades em uma rede de segurança pública sob a ótica de uma organização de vizinhos protegidos.

Para atingir o objetivo geral serão apresentados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Identificar a rede de demanda em uma organização de vizinhos protegidos;
- (2) Verificar o processo de criação e motivação na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos;
- (3) Analisar os pontos fortes e os pontos fracos na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos;
- (4) Analisar as ameaças e as oportunidades na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos;
- (5) Comparar os resultados obtidos na presente pesquisa com os casos similares descritos na literatura científica.

A justificativa da presente investigação está associada, inicialmente, à inexistência de estudo sobre a participação social na rede de segurança pública focada na Rede de Vizinhos Protegidos. Parte-se do pressuposto de que a presente dissertação apresentará uma análise tangível do programa Rede de Vizinhos Protegidos

baseada nos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades em comparação com projetos similares.

Percebe-se, ainda, a possibilidade de se fornecer à PMMG, um mecanismo de controle e avaliação de resultados que poderá indicar a viabilidade ou não de expansão ou correção do programa.

Na PMMG as definições institucionais, bem como a visão de futuro e a definição dos rumos da organização, incluindo-se as definições que podem agregar valor à rede de demanda, devem estar alinhadas com as políticas institucionais, previstas no Sistema de Gestão Estratégica² da PMMG.

O Sistema de Gestão Estratégica da PMMG surgiu da necessidade de adequações estruturais em função das influências do ambiente, bem como de pressões sociais e partes interessadas, exigindo que a PMMG, além de realizar processos com eficiência, obtenha resultados com impactos efetivos sobre a segurança pública (Minas Gerais, 2012).

A PMMG atua na busca da excelência³ da prestação de serviços sem, contudo, perder sua natureza pública, focando sua administração no cidadão e na sociedade enquanto usuária do serviço público e, ao se proceder o diagnóstico do programa Rede de Vizinhos Protegidos, desenvolve-se uma ferramenta de controle potencializando as possíveis correções da rede de demanda.

Para a compreensão do tema, esta pesquisa foi dividida em seis (6) seções: Nesta seção 1 foi apresentada a contextualização do problema, a questão norteadora e apresentados o objetivo geral e objetivos específicos, finalizando-se com a justificativa da presente pesquisa.

² Gestão estratégica é o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento (Minas Gerais, 2012, p. 14).

³ A excelência em gestão pública é um padrão superior de gestão se comparado ao melhor padrão gerencial contemporâneo, sem, no entanto, alterar a sua natureza pública. Expressa o maior de todos os fundamentos: ser uma gestão excelente sem deixar de ser pública (Lima, 2007, p. 52).

A seção **2** constitui-se inicialmente da conceituação de rede e rede demanda, bem como a sua evolução. Em seguida, apresentar-se-á a rede de demanda na segurança pública ao longo dos tempos, focando-se no cunho preventivo da polícia comunitária e, em específico, na teoria do triângulo do crime. Finaliza-se o referencial teórico discorrendo-se sobre casos relacionados à segurança pública em que os programas adotados pautaram suas ações para a utilização de redes.

Logo após apresentar-se-á a seção **3** com a descrição da análise SWOT, que tem por objetivo estabelecer um diagnóstico de uma empresa ou organização, pautando-se a análise pelos fatores internos e externos da organização. Os fatores internos a serem investigados relacionam-se às facilidades e dificuldades, enquanto os fatores externos são focados nas possíveis oportunidades e ameaças à organização.

A seção **4** apresenta a metodologia adotada na pesquisa; a seção **5** destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa com a concomitante comparação com os casos descritos na literatura, e para finalizar, a seção **6** apresenta as considerações finais da pesquisa, bem como as suas limitações e sugestões para novos estudos.

Assim, encerra-se o trabalho com as referências e o apêndice.

2 Referencial Teórico

Para a compreensão do tema pesquisado em associação à rede de demanda de segurança pública, adotou-se como critério debates recentes sobre a questão da rede de demanda em associação com os quesitos de análise da matriz SWOT que serão apresentados na seção 3.

Assim, esta seção divide-se em três partes. Na primeira, apresentam-se conceitos de rede e rede de demanda focados em uma análise do mercado corporativo e empresarial atual, a começar pela acepção etimológica das palavras até conceitos mais contemporâneos. Aborda-se ainda, o caráter da responsividade das organizações como mecanismo de fornecer agilidade às respostas das ações e demandas em rede.

A segunda seção descreve a rede de demanda de segurança pública, evidenciando o cunho preventivo da rede ao focar-se no policiamento comunitário. Na primeira parte apresentam-se os conceitos de polícia comunitária e a evolução das estratégias de policiamento. Na segunda parte apresenta-se o programa *RoutineActivitiesTheory* focando-se na teoria de análise de problemas, conhecida também como teoria do triângulo do crime.

A terceira e última parte do referencial teórico foca atuações policiais em que foram desenvolvidos programas em que a atuação em rede auxiliou na resolução de problemas de segurança pública. Inicialmente apresenta-se o programa *NeighbourhoodWatch*, implementado na Austrália; na sequência, é apresentado um quadro do desenvolvimento de um programa de origem nipônica intitulado sistema *Koban*. Finaliza-se o referencial teórico, descrevendo-se o programa Rede de Vizinhos Protegidos, abordando-se o seu nascedouro.

2.1 Rede e rede de demanda: conceituação

No intuito de esclarecer o objeto de estudo, nesta seção são apresentados conceitos do vocábulo rede e rede de demanda como forma de se evidenciar o direcionamento e foco adotados na pesquisa e indicar os pontos nucleares desse estudo.

Apresentam-se para a pesquisa autores contemporâneos que tratam do assunto tais como: (Kotler, 1998), Migueletto (2001), Castells (2002), Hutt e Speh (2002), Christopher (2008), Gattorna (2009), Guará (2010) e Wanke (2010).

Na atualidade vislumbra-se a cadeia de suprimentos, que após a evolução do conceito, passou a ser denominada por cadeia de demanda ou rede de demanda. Assim, no intuito de se aprofundar o foco da pesquisa, apresentar-se-á inicialmente o conceito de rede.

Migueletto (2001) apresenta a rede como uma união de pessoas de forma organizada e sistematizada, articulada para objetivos convergentes. O autor associa as redes a uma *malha* que se estenderia para todos os lados e, também, como a junção de esforços em prol de um objetivo comum.

Na visão do autor a rede é formada por um grupo de atores que se articulam ou são articulados por uma autoridade, culminando em um sistema organizacional. Tal sistema se caracteriza pela autonomia e independência nas relações, porém as ações desenvolvidas ocorrem de forma cooperada.

Para Castells (2002) a rede é um conjunto de nós conectados entre si, sendo que tais redes são caracterizadas pela inovação, confiança, cooperação, flexibilidade e horizontalidade das relações entre os nós, por isso, o fluxo das informações se torna eficaz.

O autor defende que as redes não têm centro e, embora se tenha uma determinada hierarquia entre os elos ou nós da rede, alguns são mais importantes que outros, existindo uma dependência entre eles, tendo em que vista todos fazerem parte da rede. Assim, percebe-se no posicionamento de Castells (2002) a inexistência de um poder centralizado, pelo contrário: todos os atores são focados em um objetivo comum.

Enfatiza-se o posicionamento de Castells (2002) de que as redes funcionam como estruturas abertas tendo a capacidade de se expandir de forma ilimitada, absorvendo novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede.

Gattorna (2009), ao evidenciar uma visão de alinhamento dinâmico, apresenta uma situação de que ao se lançar uma rede ampla pode-se, potencialmente, produzir novas percepções de como as organizações e suas cadeias de valor funcionam.

A rede fundamenta-se na estrutura defendida por Gattorna (2009), procurando criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes, isto é, fornecedores e clientes, e a própria organização, de forma que o produto final tenha valor.

Guará (2010) corrobora o posicionamento de Migueletto (2001) e Castells (2002) sobre a constituição de uma rede, ressaltando que as redes são divididas em seis tipos distintos: redes primárias, redes secundárias, redes secundárias informais, redes secundárias do terceiro setor, redes secundárias de mercado e redes secundárias mistas.

Ressalta-se que alinhado ao foco da pesquisa tem-se a definição das redes primárias, que se caracterizam pelo caráter de reciprocidade estabelecido entre os atores, sendo mais comum entre grupos de familiares, vizinhos, amigos, dentre outros.

Guará (2010) destaca, ainda, ao se referenciar às redes comunitárias, que tais redes baseiam-se na autonomia de suas atividades e não em sua hierarquia, sendo que as ações individuais levam ao compartilhamento coletivo, situação que facilita o conhecimento, as parcerias e, por conseguinte, a troca constante de informações que culminarão em soluções de interesse de todos.

Wanke (2010) enfatiza a importância da relação direta com o fluxo de informações e uma reorganização dos processos e fluxo dos produtos, por meio de uma relação

envolvendo diversos atores, levando a um gerenciamento da demanda mediante a instrumentalização da rede.

Após se apresentar a visão de diversos pesquisadores sobre rede e suas relações, passa-se, na sequência, a se apresentar o posicionamento de autores sobre a rede de demanda.

Kotler (1998) percebe a rede de demanda como sendo composta por todas as atividades inerentes à movimentação de produtos, partindo desde seu estágio de matéria prima até o seu usuário final. A rede de demanda vai muito além de seu aspecto logístico, tendo características que eram impactadas pela tecnologia e fluxo de informações.

Derocher e Kilpatrick (2000), citado por Hutt e Speh (2002), corroboravam tal análise ao apresentar a rede de demanda não a considerando como um veículo de logística para os negócios, mas cada vez mais como o principal condutor que levava o produto de sua fonte até o consumidor final.

Destaca-se que vista sob a perspectiva de Derocher e Kilpatrick (2000) a rede de demanda englobava quase todos os departamentos dentro de uma organização, além de ter um grande impacto na satisfação do cliente e um grande potencial para gerar melhorias, aumentando a vantagem competitiva.

Para Hutt e Speh (2002) todo o processo de rede de demanda tem como objetivo principal a redução de perdas, redução do tempo, flexibilidade de ação, agregação de valor ao produto e a redução do custo unitário do produto ofertado, sendo necessária para a implementação qualitativa do processo uma coordenação interdepartamental, ou seja, a implementação conduz à necessidade de envolvimento de diversos atores, evidenciando-se a necessidade de uma atuação em rede.

Por sua vez Christopher (2008), ao apresentar a rede de demanda, inicia a sua análise apresentando a gestão da cadeia de suprimentos, sendo esta a gestão das

relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos com um todo.

Ressalta-se o pensamento de que o foco do gerenciamento da rede de demanda objetiva, no gerenciamento de relações, atingir um resultado mais lucrativo para todas as partes da *malha*.

Christopher (2008) destaca a noção de gerenciamento da cadeia de suprimentos ser amplamente utilizada, porém o termo gerenciamento da rede de demanda pode ser melhor aplicado, haja vista que a cadeia deve ser guiada pelo mercado, e não pelos fornecedores.

Não menos diferente o autor afirma que a palavra cadeia deveria ser substituída pelo vocábulo rede, uma vez que normalmente haverá vários fornecedores e, por conseguinte, fornecedores de fornecedores, juntamente com clientes, que juntos formam um grupo de atores que integram um sistema total.

Wanke (2010) expõe a rede de demanda em uma definição que foi apresentada pela *Global Supply Chain Forum*, consistindo na integração dos principais processos de negócio a partir do consumidor final para o fornecedor inicial de produtos, serviços e informações que adicionam valor ao produto final.

Entende-se o gerenciamento de rede de demanda como uma tarefa substancialmente mais complexa que a gerência logística do fluxo de produtos, serviços e informações relacionadas do ponto de origem para o ponto de consumo, interligando uma rede formada pelos fornecedores e clientes.

É importante destacar que a rede de demanda e logística são disciplinas distintas: enquanto a rede de demanda foca-se na integração de todos os processos de negócio que agregam valor ao cliente, a logística, no ambiente comercial, é focada nas atividades de movimentação e armazenagem à medida que produtos e informações seguem seu caminho através da rede até os clientes.

Infere-se que a rede de demanda vai além da logística, tendo uma abrangência maior, de integração, incluindo a coordenação de diversos processos de negócio em que a logística é um fator importante e preponderante, porém não único.

Em uma visão inovadora Christopher (2008) apresenta a responsividade de uma organização como um mecanismo para se dar maior agilidade às respostas das demandas apresentadas. Enfatiza-se que a agilidade pode se aplicar tanto ao conceito de redes quanto ao de empresas individuais, destacando-se o pensamento de que para uma resposta ágil é imprescindível a presença de parceiros ágeis a montante e a jusante na cadeia, ou seja, se a organização possui processos capazes de resposta rápida, porém se os fornecedores trazem tempos elevados para o reabastecimento, logo, levará a restrições para a agilidade da rede.

A agilidade de uma organização incrementa-se com uma política responsiva, que é aquela que é sensível ao mercado. O processo decisório baseia-se em informações compartilhadas ao longo de sua rede de demanda, tendo os seus processos interligados aos demais integrantes da rede que atuam como parceiros da organização.

Ressalta-se que a responsividade caracteriza-se pela capacidade de mudanças rápidas, sendo que tais mudanças podem ser em termos de variedade do produto ou do volume, ou na velocidade de inserção de novos produtos, em outras palavras, a responsividade relaciona-se a capacidade de adaptação da organização a novas realidades do mercado.

Foram apresentadas algumas acepções de rede e de rede de demanda, tais como a gestão das relações apresentadas por Christopher (2008) ou a de Wanke (2010) e Hutt e Speh (2002) relacionada à integração dos principais processos de negócio a partir do consumidor final para o fornecedor inicial de produtos.

Na sequência será evidenciada a rede de demanda de segurança pública, ao apresentar-se o cunho preventivo e a evolução da polícia comunitária e, em um

segundo momento, a teoria do Triângulo do Crime, como forma de se mitigar ações criminosas e melhorar a segurança pública.

2.2 A rede de demanda de segurança pública: uma visão da polícia comunitária

A rede de demanda da PMMG é ampla e envolve vários tipos de serviços. Os serviços podem ser de cunho reativo ou preventivo, porém o foco do estudo que aqui se apresenta é direcionado para uma parte da rede de demanda focada no caráter preventivo, a exemplo do que ocorre no modelo apresentado pela Teoria do Triângulo do Crime.

Apresentam-se para a pesquisa os seguintes autores que discorrem sobre o tema: Cohen & Felson (1979), Moore e Trojanowicz (1988), Skolnicke Bayley (2001), Skolnick e Bayley (2006), Rolim (2006), Bossler & Holt (2009), Bondaruk e Souza (2012), Santos (2012), Tasca (2013) e Giblin (2014).

Em seguida será apresentada a evolução do tipo de policiamento que culminou no chamado policiamento comunitário, apresentando-se a visão de autores que enfatizam a importância do modelo preventivo, no intuito de se ter maior efetividade e qualidade⁴ no combate ao crime.

Posteriormente, apresentar-se-á a rede de demanda de segurança pública, à luz do modelo de polícia comunitária, fundamentada na Teoria do Triângulo do Crime.

2.2.1 Polícia comunitária: evolução para o modelo preventivo

Moore e Trojanowicz (1988) apresentam a trajetória da evolução do "*fazer polícia*", que levou aos conceitos atuais de polícia comunitária, em que a participação social é uma necessidade para o sucesso do modelo de policiamento.

⁴ Uma organização pública que tem qualidade na gestão é uma organização que tem capacidade de cumprir sua missão. Fazer o que tem que fazer, bem feito, e acessível a todos os seus destinatários. É nesse sentido amplo do termo *qualidade* que se estabelece a ligação vital com a produtividade e a missão, principalmente por se tratar de serviço público, que, por não ter mercado, mas sociedade, não tem atribuição para escolher "fatias" ou "segmentos" da sociedade para prestar seu serviço (Lima, 2007).

Adotadas desde a década de 1930 apresentam-se estratégias de polícia que passaram por modificações em vários países, partindo de um pressuposto que o policial é um membro da sociedade, tendo a sua atuação determinada segundo os costumes e cultura do local e da época na qual vive.

Embasado na evolução cultural e da modificação do local em que o policial atua, Moore e Trojanowicz (1988) defendem quatro grupos estratégicos de policiamento orientado para o combate ao crime, quais sejam:

(1) Polícia profissional ou policiamento tradicional: A estratégia tinha por objetivo manter o crime em um indicador aceitável, sendo que tal modelo era caracterizado pelas organizações policiais que atuavam de forma fechada, sem participação da sociedade. A atuação policial era pautada por um conceito reativo em que as ações mitigadoras do crime só ocorriam após o seu cometimento. Ressalta-se que embora a ação preventiva não fosse preponderante, a criminalidade também não era alta.

(2) Policiamento estratégico: A evolução do crime ao longo dos tempos passou a elevar os indicadores, de forma que o modelo reativo passou a não surtir efeito como no passado, por isso, fez-se necessário o desenvolvimento de novas estratégias. Partindo de uma filosofia científica inicial, o policiamento começou a ser lançado com base em estatística criminal, em que o efetivo disponível passou a ser empregado nos locais e horários em que se verificou a maior incidência delituosa.

Ressalta-se que no modelo de policiamento estratégico ainda não ocorria a interação com a comunidade, destacando-se neste modelo o investimento elevado em efetivo e tecnologia de combate ao crime.

(3) Policiamento orientado para o problema: o modelo estratégico foi pautado por uma linha mais reflexiva do combate ao crime, em que a atuação era direcionada para problemas específicos da comunidade que potencializavam a atuação de delitos. Assim, as intervenções policiais eram direcionadas para aspectos, tais como: iluminação pública, serviços públicos deficientes, limpeza de terrenos e

espaços públicos, ruído excessivo em bares, permanência de menores na rua, dentre outros.

A postura reflexiva de combate ao crime pautava-se na resolução de problemas antecipadamente, de forma que não fosse necessário o acionamento da polícia, assim, o engajamento da sociedade, empresários e poder público mostrou-se essencial para o debate e solução compartilhada de problemas de segurança pública.

O conceito de atuação preventiva do crime mostra-se, ao contrário do conceito reativo, mais economicamente viável, pela ideia de atuação mais ampla e eficaz na resolução definitiva do crime.

(4) Polícia comunitária: a estratégia tem a comunidade como foco da atuação policial; a sociedade passa a ser membro partícipe da segurança pública. O policiamento de cunho reativo torna-se secundário, considerando que a efetividade da atuação policial só será atingida por meio do envolvimento da comunidade.

Moore e Trojanowicz (1988), conforme Figura 1, enfatizam que a estratégia subsequente absorve a anterior, ou seja, a estratégia de polícia comunitária é a soma das estratégias que a antecederam.



FIGURA 1 – Evolução das estratégias de combate ao crime.

Fonte: Adaptado de Moore, M. H., & Trojanowicz, R. C. (1988). *Estratégias institucionais para o policiamento*. Cambridge: Universidade de Harvard.

A linha de policiamento comunitário apresentado por Moore e Trojanowicz (1988) é similar à defendida por Skolnick e Bayley (2001) que enfatizam que o policiamento

comunitário é a representação do lado progressista e avançado de se fazer polícia, sendo que o papel da polícia, face à comunidade é uma questão central no policiamento moderno.

Ressalta-se o posicionamento dos autores em que a premissa central dessa modalidade de policiamento é a do público ter uma atuação mais ativa e devidamente coordenada focada na obtenção da segurança pública.

Assim sendo, o papel da polícia é atuar de forma conjunta com a sociedade, envidando esforços a fim de desenvolver estratégias que possibilitem esta atuação e resultados positivos.

Skolnick e Bayley (2001) defendem que para ocorrer a prevenção do crime a atuação da polícia deve ser focada na comunidade, tendo esta como o ponto central da rede. Afirmam ainda que os programas de vigilância devem ter foco nos bairros, por eles serem instrumentos eficazes que potencializam a prevenção. Os autores dividem os programas em três segmentos.

O primeiro segmento, chamado de segmento da vigilância pública, parte do pressuposto de que as pessoas que moram em uma determinada área deverão ser estimuladas a se unirem e passarem a atuar como agentes de informação da polícia. A atuação baseia-se em atividade de vigilância em que a comunidade volta a sua atenção para pessoas suspeitas na região e compartilham tal informação com a polícia.

O segundo segmento, que é o da marcação da propriedade, foca-se no empréstimo de equipamentos pela polícia para a comunidade, no intuito de que as propriedades sejam marcadas. A marcação tem por objetivo assinalar os bens dos moradores, associando-os ao número correspondente de sua residência, de forma a desencorajar possíveis agentes infratores.

O terceiro segmento, o chamado de segurança da moradia, baseia-se na melhoria da segurança das moradias pela atuação dos policiais em visitas constantes nas residências, sem a cobrança de taxas, orientando os moradores.

Anos mais tarde, após aperfeiçoamento da pesquisa, Skolnick e Bayley (2006) afirmam que a polícia comunitária é uma ferramenta de aproximação entre a polícia e a sociedade, tendo em vista oferecer um aprendizado melhor sobre os problemas e, por conseguinte, das ações policiais.

Entende-se que a atuação conjunta e próxima envolvendo integrantes da sociedade e do poder público, por intermédio da polícia, auxilia no aprofundamento sobre a problemática social que interfere na ordem pública e culmina por afetar a segurança e, por conseguinte, a tranquilidade da comunidade.

Assim sendo, ressalta-se a importância do agente policial como potencializador de desenvolvimento da comunidade, posicionamento defendido por Skolnick e Bayley (2006, p.115) que afirmam que "em muitos países, as forças policiais estão sendo vistas explicitamente como agentes de desenvolvimento da comunidade, responsáveis por estabelecer e dar forma aos processos sociais que produzem harmonia e ordem".

Corroborando os posicionamentos de Skolnick e Bayley (2006) apresentam-se as argumentações de Rolim (2006) que enfatiza a importância do envolvimento da sociedade como um todo, em conjunto com a polícia, aumentando-se a interação dos atores com o objetivo de garantir a ordem pública.

Rolim (2006) exemplifica a interação, ao defender o apoio ativo das prefeituras, haja vista que o aumento da atuação comunitária ensejará uma maior demanda por serviços públicos, obrigando o engajamento de agências e departamentos municipais na reparação de espaços públicos degradados e desorganizados.

Ressalta-se que a atuação em rede, envolvendo diversos atores, entre eles a polícia, a comunidade e demais órgãos prestadores de serviços públicos, contribui

para que a desconfiança da sociedade sobre os serviços policiais seja desfeita, permitindo, cada vez mais, a aproximação da polícia com a comunidade, potencializando a prevenção do crime e da desordem.

Rolim (2006) acrescenta ser fundamental o ato das polícias realizarem seu trabalho em conjunto com a comunidade, pois uma comunidade organizada, focada em desenvolver ações que garantam a segurança, contribui muito para que vários tipos de crimes sejam evitados. Ressalta-se que o foco da atuação policial deve-se pautar, inicialmente por ações preventivas, devendo o agente de polícia ser confundido, mesmo que involuntariamente, como membro partícipe da comunidade na qual atua.

O autor destaca ainda, no tocante ao contato do policial junto à comunidade, a importância da atuação deste como agente do serviço de inteligência, situação em que o policial deverá coletar informações que auxiliem na prevenção de atos delituosos.

Rolim (2006) enfatiza que o contato do policial junto à sociedade favorece o conhecimento das principais ameaças e a detecção do *modus operandi* dos agentes de delito da região, ou seja, a interação com a comunidade facilitará a troca de informações sobre possíveis atos de violência e criminalidade, ou mesmo assuntos de caráter reservado.

Cabe ressaltar que tanto Rolim (2006) quanto Skolnick e Bayley (2006) são favoráveis ao posicionamento de que ações preventivas em conjunto com a comunidade, frequentes e não apenas em situações emergenciais, em que integrantes da sociedade possam contribuir nas ações de polícias, irão trazer retorno positivo para a polícia e para a sociedade.

Em uma análise mais recente têm-se as argumentações de Bondaruk e Souza (2012) apresentando a polícia comunitária como uma nova filosofia institucional que tem por objetivo a união de esforços de diversos atores, em que todos procuram o mesmo ideal, qual seja, uma segurança pública de qualidade. Os autores defendem

que a Polícia Comunitária tem um conceito mais amplo envolvendo todas as atividades relacionadas a solução de problemas que trazem impactos a segurança de uma determinada comunidade.

Para Bayley (1994) e Eck e Rosenbaum (1994) citado por Giblin (2014), a polícia comunitária encoraja a polícia a dividir o poder com a comunidade, tornando-a “co-produtora” da segurança pública. Na prática, significa oferecer uma oportunidade de atender aos anseios e necessidades do cidadão.

Ainda sobre a polícia comunitária, Giblin (2014) ao citar Cordner (2000) afirma:

Os oficiais de polícia adotam medidas para garantir interações positivas com os cidadãos, não estabelecendo contatos com os indivíduos apenas como vítimas, testemunhas ou suspeitos. [...] o policiamento comunitário requer que a polícia assuma uma função mais ampla além de apenas a da aplicação da lei⁵ (Cordner, 2000 citado por Giblin, 2014, p. 8, tradução nossa).

Os autores sustentam que a polícia comunitária baseia-se em um processo de parceria entre a polícia e a comunidade, sem, contudo, desconsiderar o combate de cunho repressivo ao crime, mas utilizando-se tanto de métodos repressivos quanto de preventivos com o objetivo de se oferecer segurança pública.

Finalizando-se o tema que versa sobre polícia comunitária e a necessidade de atuação da sociedade civil em conjunto com a polícia, conforme defendido pelos diversos autores que aqui foram apresentados, na sequência apresentar-se-á a rede de demanda de segurança pública, à luz do modelo de polícia comunitária, fundamentada na Teoria do Triângulo do Crime.

2.2.2 Teoria do triângulo do crime

Cohen & Felson (1979) apresentam a chamada *Routine Activities Theory* conhecida como a Teoria das Atividades Rotineiras, ou Triângulo de Análise de Problemas ou, ainda, Teoria do Triângulo do Crime, evidenciada na Figura 2.

⁵*Police officers take steps to ensure positive interactions with citizens, not just contacts with individuals as victims, witnesses, or suspects. [...] community policing requires the police to assume a broader function beyond just law enforcement* (Cordner, 2000 citado por Giblin, 2014, p. 8).

A teoria tem por base o alinhamento de tempo e espaço de três elementos substanciais para que um crime ou delito ocorra, quais sejam: um agente/ofensor delituoso motivado (*Motivated Offender*), uma vítima (*Suitable Target*) e um local com características que favoreçam a eclosão do delito em virtude da ausência de um possível *guardião* (*Absence of Capable Guardian*).

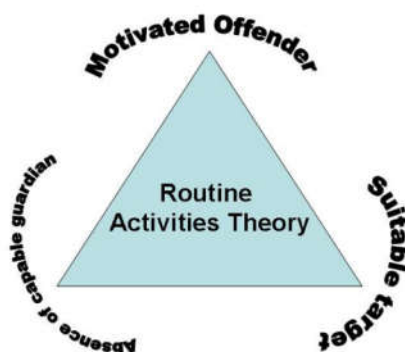


FIGURA 2 – *Routine Activities Theory*.

Fonte: Adaptado de Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). *Social change and crime rate trends: a routine activity approach*. *American Sociological Review*.

Bossler&Holt (2009) afirmam que os agentes delituosos motivados são indivíduos ou grupo de indivíduos que por diversas razões tem a tendência e habilidade para cometimento de crime. O chamado *guardião* associa-se à capacidade que tem pessoas ou objetos de prevenir ou evitar a ação do agente/ofensor delituoso motivado de atacar a sua vítima. Em relação ao comportamento da vítima os autores afirmam:

Indivíduos são mais susceptíveis a serem vitimados se passarem mais tempo na presença de elementos desviados ou criminosos, se eles ou os seus bens/posses são vistos como valiosos, e se nenhum guardião está presente para proteger adequadamente as potenciais vítimas ou aos seus bens⁶ (Bossler&Holt,, 2009, p. 402, tradução nossa).

⁶Individuals are more likely to be victimized if they spend time in the presence of deviants or criminals, if they or their possessions are seen as valuable, and if no guardian is present to adequately protect the potential victims or their property (Bossler & Holt, 2009, p. 402).

Santos (2012) em sua pesquisa afirma que o Triângulo do Crime introduz novos elementos ao conceito de desordem social. Baseando-se nessa teoria torna-se de fundamental importância a intervenção de diversos órgãos governamentais na realização da prevenção criminal, devido às características de multiplicidade e interdependência de ações necessárias à sua prevenção.

O autor ressalta, também, a necessidade do comprometimento solidário da comunidade e das diversas entidades de representação social e, por conseguinte, a realização de diversas ações de cunho coletivo.

Ainda focado nas características comportamentais da vítima o autor cita Cohen & Felson (1979) que defendiam que a vítima se adequava aos anseios do criminoso por meio de quatro atributos básicos: valor, inércia, visibilidade e acesso.

O valor é calculado segundo o ponto de vista do agente/ofensor delituoso motivado; por sua vez, a inércia se refere aos aspectos físicos da pessoa ou da propriedade que interferem na sua adequabilidade como alvo, ou seja, o grau de facilitação ou resistência que poderá infringir ao cometimento do crime.

Um alvo que é visível para mais pessoas provavelmente chamará a atenção caso ocorra o cometimento do crime, da mesma forma que um local com maior acessibilidade de pessoas oferecerá maior risco ao agente/ofensor delituoso motivado. Assim sendo, via de regra, a propriedade mais adequada ao cometimento do crime tem valor elevado, pouco peso, é visível e acessível.

Direcionando a análise para as medidas mitigadoras que podem vir a coibir o cometimento de ato criminoso pelo agente/ofensor delituoso motivado, Santos (2012) apresenta duas medidas de prevenção criminal, relacionadas ao comportamento das vítimas ou alvos.

A primeira foca-se no processo de orientação das vítimas para que passem a seguir medidas autoprotetivas e a segunda foca-se na melhoria contínua dos locais.

Ressalta-se que a atividade criminosa é afetada sobremaneira em virtude da disponibilidade de alvos e da ausência de vigilância.

Corroborando a análise de Santos (2012) apresentam-se as argumentações de Hoyt (2005) citado por Tasca (2013) no tocante à figura do *guardião*, ao enfatizar:

Quando evidenciam a figura de um guardião capaz, Cohen e Felson (1979) estão mencionando uma pessoa ou equipamento que desencoraje a prática do delito, podendo ser um guardião formal – policiais – ou informal – pessoas que passam pelo local, amigos, parentes ou a própria vítima (Hoyt, 2005 citado por Tasca, 2005, p. 54).

Tasca (2013) acrescenta que a oportunidade tem ligação direta com a probabilidade de sucesso na prática criminosa, sendo que o criminoso prefere cometer seus crimes em comunidades, bairros e regiões caracterizados pela instabilidade. O autor ressalta a ausência de coesão social, destacando ainda que tais condições levam o agente de delito à conclusão de que no local existe pouco zelo e cuidado dos moradores com suas propriedades; logo, gera-se uma facilitação ao cometimento do crime.

Conclui-se pelas investigações realizadas pelos autores apresentados que o processo de prevenção criminal se torna mais factível e controlável através da vítima, por meio de ações direcionadas à própria vítima ou ao guardião.

Na visão dos autores, as ações desencadeadas pelo policial, tido como guardião, ou qualquer outro integrante da sociedade ordeira, focadas no agente/ofensor delituoso motivado, podem oferecer resultados mais incontroláveis.

Na próxima seção apresentar-se-ão casos em outros países e no Brasil que utilizaram de modelos de atuação em rede comunitária e adotaram técnicas preventivas com o objetivo de inibir o crime e melhorar a segurança pública.

2.3 Experiências de rede de segurança: casos de polícia comunitária

Nesta seção serão apresentados casos relacionados à rede de segurança pública, em específico, programas de polícia comunitária que foram desenvolvidos no intuito de melhorar a prestação de serviço e coibir o cometimento de crime.

Embora os modelos que se apresentam tenham sido desenvolvidos em diversas partes do mundo, muitas vezes em realidades culturais ou do próprio crime diferentes, todos têm em comum a participação da sociedade como parte integrante de uma rede, que tem como objetivo a garantia e de segurança do cidadão e a preservação da ordem pública, por meio da aplicação de medidas mitigadoras do crime.

Apresentam-se nesta seção os seguintes autores que pesquisaram o assunto: Bayley (1986), Laycock & Tilley (1995), Gondim e Varejão (2007), Leishman (2007) e Fagundes (2011).

Inicialmente é apresentado o programa *Neighbourhood Watch*⁷, originário nos Estados Unidos da América (EUA); posteriormente o Sistema *Koban* de origem japonesa e, por fim, apresentar-se-á o programa Rede de Vizinhos Protegidos, que se originou na cidade de Belo Horizonte/MG.

2.3.1 O programa *Neighbourhood Watch*

O programa *Neighbourhood Watch* é um modelo de policiamento comunitário desenvolvido nos EUA, tendo-se iniciado no final da década de 60. O fato motivador que culminou na iniciativa do programa foi o estupro e assassinato de uma jovem que ocorreu em New York, especificamente em Queens.

Ressalta-se que a morte da jovem levou à eclosão de uma grande comoção social em virtude do crime ter sido presenciado por vários integrantes da comunidade e

⁷*Neighbourhood* do inglês britânico.

estes nada terem feito na tentativa de evitar o ocorrido, ou sequer acionarem a polícia, para que esta tomasse as devidas providências.

Assim, a comunidade se organizou, e os moradores começaram a desenvolver redes e formar grupos, atuando como vigias da comunidade e observando comportamentos suspeitos nas proximidades de suas residências.

Ressalta-se que o nascedouro do programa se deu por iniciativa da comunidade e passado alguns anos, em 1972, o programa teve a adesão e envolvimento da *National Sheriffs Association*, momento em que o programa passou a ter amplitude nacional, formando-se novas redes em novas comunidades, dessa vez com o acompanhamento do poder público.

Gondim e Varejão (2007) enfatizam que o programa *Neighbourhood Watch* é uma maneira de se fazer policiamento preventivo em que ocorre a combinação do impulso preventivo com a ética da comunidade.

Os autores ressaltam ainda que o programa teve como objetivo gerar uma ação comunitária sustentada em dois pilares. O primeiro seria o estímulo à comunidade, por meio de seus partícipes, a ser mais consciente da importância da participação ativa deles na garantia da própria segurança, a partir do momento em que desenvolvem condutas que auxiliam na prevenção do crime para si mesmos e para a própria comunidade.

O segundo pilar baseia-se na elevação da percepção da consciência sobre as questões relacionadas à criminalidade e à segurança, que passam a criar padrões de cunho informal de controle comunitário, utilizando-se das relações e redes sociais locais.

Gondim e Varejão (2007) em suas investigações elencaram as vantagens do programa *Neighbourhood Watch*, tais como: o fortalecimento da interação entre as pessoas da comunidade e a polícia, a redução da criminalidade, bem como o

aumento da interação e da coesão social que, por conseguinte, provocou uma diminuição da alienação e da apatia comunitárias.

Ainda sobre o programa *NeighbourhoodWatch*, Fagundes (2011, p. 80) afirma que o programa utiliza “a estratégia de responsabilização e redistribuição de competências, onde o cidadão passa a ter uma conduta baseada em uma política de redução de riscos visando à prevenção criminal”.

O autor enfatiza que o programa de polícia comunitária funciona como um sistema de vigilância de bairro, ressaltando-se que é constituído basicamente por um grupo de voluntários organizados que se dedicam à redução da criminalidade nas imediações do local onde moram.

O sucesso do programa *NeighbourhoodWatch* na redução da criminalidade culminou na implantação de seu modelo em outros países, a exemplo de Canadá, Inglaterra, Alemanha e Austrália.

Bayley (1986) apresenta em sua pesquisa o programa *NeighbourhoodWatch* desenvolvido na Austrália, enfatizando que à época tratava-se do programa mais visível e de esforço substancial desenvolvido pela polícia australiana, com o enfoque na prevenção do crime com o apoio da comunidade.

O primeiro programa se iniciou na cidade de Bunbury/WA em outubro de 1982, como um piloto, porém no período compreendido entre 1982 e 1984 o programa *NeighbourhoodWatch* foi aperfeiçoado no subúrbio de Frankston na cidade de Victoria como parte dos programas de policiamento comunitário daquela localidade.

Segundo o autor, em 1986 o programa já atingia aproximadamente 390 áreas que atendiam cerca de 800.000 pessoas, quase 20% da população de Victoria. Ressalta-se que à época do estudo de Bayley (1986) o programa ainda continuava em expansão por diversas localidades da Austrália.

O modelo do programa *NeighbourhoodWatch* australiano apresentado por Bayley (1986) baseava-se em quatro preceitos, quais sejam: marcar propriedades valiosas com um número pessoal, o chamado *operation ID*; ensinar as pessoas a denunciar ações criminosas e identificar suspeitos; educar moradores a aumentar a segurança pessoal e residencial; e dissuadir intenções criminosas por meio de placas mostrando que a área é uma "vizinhança vigiada" e placas nas residências, identificando de forma individual as casas que fazem parte do programa.

Na pesquisa sobre o modelo australiano, o autor apresenta um comparativo com o modelo americano desenvolvido ao final da década de 60 e início da década de 70.

Bayley (1986) enfatiza que pesquisadores norte americanos concluíram que embora o roubo a residências tenha diminuído substancialmente na fase inicial do programa, esta diminuição se estabilizava após um ano e após dois anos os roubos à residência retornavam aos índices elevados de antes da implementação do programa.

Assim sendo, o autor acrescenta que até aquele momento apenas a cidade de Victoria havia iniciado o processo de manutenção do programa. Os policiais envolvidos no programa passaram a realizar conferências, envolvendo lideranças representando as comunidades, no intuito de manter o entusiasmo e o engajamento popular.

Na Austrália Ocidental (WA) autoridades policiais locais literalmente se mudaram para o subúrbio, dentro dos condados, de forma a se aproximar das lideranças comunitárias, pelo fato dos condados serem tão grandes que as próprias autoridades não se identificavam com as lideranças comunitárias e vice-versa.

Em novo comparativo com o modelo americano, ao se considerar que o modelo australiano seria uma cópia de seu predecessor, o autor faz a seguinte ressalva quanto ao modelo do *NeighbourhoodWatch* desenvolvido em Victoria:

Embora muitos Australianos, mesmo oficiais de polícia envolvidos, pensarem que o *NeighbourhoodWatch* é uma cópia do programa Americano, não o é.

Várias adaptações significativas foram feitas no intuito de se criar o que hoje é considerado como o modelo Victoriano. Inicialmente, a unidade básica de organização não é um quarteirão de casas, mas 'zonas' de 20-30 casas próximas. Este é mais parecido com as unidades de prevenção do crime nas vizinhanças no Japão. [...] a intenção era fazer as 'zonas' menores e mais maleáveis do que as unidades básicas de organização nos Estados Unidos⁸ (Bayley, 1986, p. 6, tradução nossa).

Bayley (1986) em suas argumentações ainda apresenta uma análise evidenciando outras diferenças que contribuíram para o sucesso do programa australiano, tais como:

(1) O modelo australiano enfatizou uma preocupação com o recrutamento das lideranças. Tanto o modelo americano, quanto o australiano trabalham com o sistema de voluntariado, porém no modelo australiano ocorre um processo eletivo dos possíveis líderes, dando maior legitimidade ao processo.

(2) No modelo australiano é exigido, na maioria dos estados, que ocorra pelo menos uma reunião por mês, com os líderes de *zonas*, no intuito de planejar adequações do programa e trabalhar informações junto aos moradores. No modelo americano não é comum novas reuniões após a colocação das identificações nas propriedades.

(3) No *Neighbourhood Watch* da Austrália são produzidos informativos elaborados pelos coordenadores de *zonas* para os moradores. Além de sugestões que objetivam prevenir o crime, costuma-se apresentar atualização de informações sobre incidência criminal.

(4) No modelo australiano os custos referentes à ferramentas, placas, envio de correspondências, impressão de informativos são de responsabilidade dos moradores, enquanto nos EUA os custos de tais itens não são de responsabilidade dos moradores.

⁸ *Although many Australians, even involved police officers, think that Neighbourhood Watch is a copy of the American program, it is not. Several significant adaptations were made to create what is now thought of as the Victorian model. First: the basic unit of organisation is not a block of houses but 'zones' of 20-30 contiguous houses. This is more like the neighbourhood crime-prevention units in Japan. [...] the intention clearly was to make 'zones' smaller and more manageable than the basic units of organisation in the United States*(Bayley, 1986, p. 6).

Alguns anos mais tarde, especificamente na Inglaterra, destaca-se o estudo de Laycock&Tilley(1995) que, ao discorrerem sobre o programa implantado, apresenta um conceito elaborado pela Polícia Metropolitana Londrina, adotado em 1983, qual seja:

[...] principalmente uma rede de membros públicos espirituosos da comunidade, que observam o que está acontecendo em sua própria vizinhança e denunciam atividades suspeitas à polícia. Em termos simples, o cidadão se torna “os olhos e ouvidos” da polícia, atentos ao normal e anormal para proteger a sua própria casa e a de seu vizinho, reduzindo, assim, as oportunidades de atividade criminal. A vizinhança se torna um lugar mais seguro para se viver, e o medo do crime é reduzido⁹ (Laycock&Tilley, 1995, p. 2, tradução nossa).

Laycock&Tilley(1995) citando Bennett (1990) enfatizam que o programa *NeighbourhoodWatch* vai além da condição de ser de meramente “os olhos e ouvidos” da polícia.

Embora tal situação tenha seu valor, acrescentam que na mesma medida em que ocorre a redução do crime, tem-se uma redução do custo/benefício para o agente de delito, ou seja, ao se aumentar o risco do cometimento do crime, também se aumentará a possibilidade de captura do criminoso em virtude do envolvimento da comunidade, atuando como guardião da vizinhança.

Quanto a efetividade, ao se analisar os resultados concretos da implementação do programa *NeighbourhoodWatch*, Laycock&Tilley(1995) afirmam que mesmo não se tendo muitos estudos aprofundados sobre o tema, pode-se concluir as seguintes observações sobre o programa:

⁹ [...] primarily a network of public spirited members of the community, who observe what is going on in their own neighbourhood and report suspicious activity to the police. In simple terms, the citizen becomes “the eyes and ears” of the police, looking out for the usual and unusual to protect their own home and that of their neighbour, thereby reducing opportunities for criminal activity. The neighbourhood becomes a safer place to live, and the fear of crime is reduced(Laycock& Tilley, 1995, p. 2).

(1) O que foi implementado como o programa *NeighbourhoodWatch* varia muito, ressaltando-se que em muitos casos percebe-se um baixo caráter preventivo nas atividades desenvolvidas;

(2) O programa *NeighbourhoodWatch* foi implementado em diferentes contextos econômicos, porém sendo muito mais comum em áreas com poder aquisitivo elevados e baixa taxa de criminalidade;

(3) O programa *NeighbourhoodWatch* se mostrou mais eficiente na redução de crimes de natureza patrimonial, em específico o roubo, embora não se tenha nenhum dado científico que leve a acreditar que tal padrão sempre persistirá.

(4) Existem evidências de que o programa *NeighbourhoodWatch* funciona como um catalisador, que ajuda a resolver problemas de natureza comunitária. Embora tal situação não tenha relação direta com a redução criminal, não se deve subestimar a sua relação com uma preparação do terreno para uma ação futura de redução do crime.

(5) O programa *NeighbourhoodWatch* apresentou uma capilaridade elevada atraindo muitas pessoas, porém identificou-se baixo nível de envolvimento nas ações desenvolvidas pelos integrantes da rede, quando estes não são coordenadores do programa.

Laycock&Tilley(1995) acrescentam que na prática os participantes do programa não precisam de um maior envolvimento além do que colocar uma placa, indicando ser membro do *NeighbourhoodWatch*. Muitos costumam faltar às reuniões, não identificam suas propriedades com as placas e não têm comportamento ou hábitos que estimulem a segurança pessoal.

Os autores ressaltam que o mais importante no programa, para seu sucesso, é o engajamento dos membros da comunidade nos objetivos propostos e nas ações comportamentais modificadas que irão auxiliar a diminuir o custo/benefício para o

agente de delito, aumentando desta maneira a segurança para os integrantes da rede.

Afirmam ainda que, segundo estudos, os programas que não obtiveram sucesso na redução da incidência criminal foram em virtude de uma aplicação inadequada dos conceitos do *NeighbourhoodWatch*. Situações tais como fornecimento de material e treinamento para redes inexistentes, ou expectativas elevadas para grupos comunitários mal estruturados são exemplos de mal funcionamento dos conceitos inerentes ao modelo de rede.

Ressalta-se no trabalho de pesquisa de Laycock&Tilley(1995), em suas conclusões, que o programa, ao ser apresentado em comunidades em que o crime é muito elevado, torna difícil a introdução do conceito para a comunidade, *in verbis*:

[...] nas áreas em que o crime é muito elevado (o que é raro). *NeighbourhoodWatch* é um conceito particularmente difícil de se implementar, para alguns subgrupos da comunidade não é bem vindo e para outros é potencialmente ameaçador o seu envolvimento ostensivo junto à polícia, com o perigo de intimidação que ele introduz¹⁰ (Laycock&Tilley, 1995, p. 11, tradução nossa).

Gondim e Varejão (2007) em uma abordagem holística sobre o programa *NeighbourhoodWatch* apresentam alguns problemas na aplicação do modelo em que se tem o sistema de redes de segurança envolvendo uma comunidade vigiada, quais sejam:

(1) Inicialmente, em situações em que o programa *NeighbourhoodWatch* almeje diversas localidades, pode-se ter um custo elevado, que poderá inviabilizar o desenvolvimento de ações preventivas;

(2) Em situações que o programa *NeighbourhoodWatch* não traga reduções significativas nos índices de criminalidade. Os autores acrescentam que o programa

¹⁰[...] *in the very high crime areas (which are rare), Neighbourhood Watch is a particularly difficult concept to introduce; to some sub-groups of the community it is unwelcome and to others it is potentially threatening in its overt involvement of the police with the danger of intimidation which it introduces*(Laycock& Tilley, 1995, p. 11).

tem muito mais efetividade no quesito medo do crime do que propriamente na redução de índices criminais;

(3) Ambiguidade na relevância do policiamento comunitário na resolução dos problemas de criminalidade. Pesquisadores defendem que o fornecimento de segurança pública por intermédio das informações e a vigilância da própria comunidade não trazem bons resultados.

Na sequência apresentar-se-á o sistema *Koban*, modelo de policiamento comunitário, de cunho preventivo e de proximidade, em que o oficial de polícia passa a conviver diretamente na comunidade em que tem responsabilidade de atuação.

2.3.2 Sistema Koban

Leishman (2007) apresenta o sistema *Koban* que teve uma projeção global em meados da década de 70, porém a sua origem remonta quase um século antes, em uma iniciativa da Polícia Metropolitana de Tóquio no ano de 1874.

O modelo adotado no sistema *Koban* teve uma influência muito grande de países da Europa Continental, dentre eles a Alemanha. Por intermédio da assessoria da polícia Alemã, foi desenvolvido um sistema nacional de pequenas estações, conhecidas por *hashutsujo*, que na concepção inicial tinham a função de funcionar como pontos de despacho de ocorrências.

Os *hashutsujo* foram concebidos para funcionarem como um sistema policial altamente centralizado, com uma grande visibilidade e presença do agente de polícia no local.

Em distritos rurais foram desenvolvidos os chamados *chuzaiشو*, postos policiais residenciais em que os oficiais de polícia residiam na localidade, enquanto que nas áreas urbanas, os postos de polícia na vizinhança eram regidos em sistemas de turno, motivo que explica o nome *Ko* que significa “mudança” e *ban*, significando “guarda”.

Até 1912, existiam em torno de 15.000 *hashutsujo* pelo Japão, um número que se manteve constante ao longo de décadas. O autor ressalta que em 2005 existiam 6.509 *Koban* e 7.592 *chuzaiشو*.

Leishman (2007) enfatiza que o modelo do sistema *Koban* é associado ao *omawarisan*, em que o oficial de polícia passa uma imagem amigável, fazendo a maioria de seus contatos na vizinhança em deslocamentos à pé, ou em bicicletas, produzindo informativos de segurança mimeografados para a comunidade e, sempre mantendo um contato próximo com os moradores da região, estabelecendo efeitos positivos tanto na redução dos índices criminais, quanto na redução do medo do crime.

O autor acrescenta que o sucesso do sistema *Koban* levou outros países a adotarem o mesmo modelo, a exemplo de Cingapura, Malásia e mais recentemente o Camboja. Destacou ainda a implementação do modelo em estados americanos como Filadélfia e Detroit.

Leishman (2007) apresenta em suas análises problemas com o modelo japonês, afirmando que recentemente algumas questões negativas foram consideradas ao se comparar com o modelo tradicional.

O autor afirma ainda que diferentemente do passado, na atualidade apenas 40% dos oficiais de polícia estão cumprindo seus turnos no *Koban* e *Chuzaiشو*, embora até 2002 adotava-se o modelo com uma maior presença dos policiais.

Fagundes (2011) analisa o Sistema *Koban* afirmando que nas áreas de responsabilidade do *omawarisan* existe um entrosamento grande entre o agente de polícia e a comunidade, não acontecendo nada na região sem que o agente não tenha conhecimento. Existe uma relação de confiança com a população, possibilitando a troca de informação, fazendo dos moradores agentes de segurança voluntários.

O autor enfatiza que, se ocorre um crime, o policial registra a ocorrência e se envolve na investigação até a prisão do infrator. Considera-se, ainda, que o país aplica a pena de morte. O governo japonês defende que associada à parceria com a comunidade, a existência da pena capital é outro motivo para os baixos índices de criminalidade.

Fagundes (2011) ao citar Bayley e Skolnick (2001) afirma que a maioria dos bairros japoneses possui associações de prevenção do crime, que identificam os principais problemas de segurança, estabelecem reuniões com os moradores de determinada rua, propondo soluções e orientações comportamentais que inibam o crime. Cabe ressaltar que tais associações mantêm uma relação de proximidade com a polícia, auxiliando no patrulhamento da comunidade e repassando os problemas encontrados à polícia.

Fagundes (2011) expõe a importância de se entender que o Japão tem particularidades culturais e sociais, bem como costumes diferentes dos países do ocidente, porém o Sistema *Koban* é de grande relevância e serve de experiência para todo o mundo.

Na sequência será evidenciado o processo de criação do programa Rede de Vizinhos Protegidos, programa que surgiu em Minas Gerais e apresenta similaridade no estabelecimento de parceria junto à comunidade.

2.3.3 Rede de vizinhos protegidos

Fagundes (2011) apresenta o nascedouro do programa Rede de Vizinhos Protegidos em uma iniciativa do Comandante da Nona Companhia do Trigésimo Quarto Batalhão de Polícia Militar, no mês de junho de 2004.

O autor relata a sua experiência à época dos fatos, afirmando que no dia seguinte ao assumir as suas funções como Comandante da Nona Companhia foi procurado pela manhã por um casal, residente no bairro Caiçara em Belo Horizonte.

A sequência de acontecimentos que culminaram no nascedouro de uma rede iniciou-se com a saída do esposo para o trabalho na manhã do dia 27/06/2004. Ressalta-se que era parte da rotina do casal a comunicação diária, na parte da tarde, com o intuito de se verificar se teria ocorrido algum problema em relação à segurança pública, pois a rua onde moravam era alvo de constantes ações de infratores, principalmente as referentes ao patrimônio.

Não era de conhecimento do esposo, porém tão logo saiu para o trabalho, tendo sua esposa permanecido em casa, esta ouviu a campainha tocar e ao verificar pôde ver um jovem, aparentando ter 16 anos de idade, bem vestido e de boas feições, que ao vê-la iniciou um diálogo, à princípio, sem demonstrar qualquer intenção agressiva ou criminosa. Terminando-se o diálogo o referido jovem agradeceu a ajuda, porém, solicitou um copo de água.

O autor destaca que neste momento em que a esposa repassava a água ao rapaz, iniciou-se a ação criminosa, tendo o rapaz lhe segurado pelo braço e, de arma em punho, ameaçado e determinado a abertura do portão. Após a abertura, adentraram à residência cinco agentes delituosos.

Os criminosos passaram a colocar o produto do crime no interior do carro da vítima que se encontrava na garagem, bem como dentro de outro veículo dos infratores que foi colocado junto ao da esposa, ficando ambos dentro da área residencial e de frente para a rua.

O esposo, ao final da tarde, após várias tentativas de contato com a esposa, porém sem êxito, decidiu sair do local de trabalho e ir até sua residência. Ao chegar a casa, também foi procedida a abordagem do esposo pelos agentes do crime, sendo que ambos os moradores passaram a ser ameaçados, sendo atribuída a esposa, por diversas vezes, uma insinuação de violência física. Fagundes (2011) acrescenta em seu relato que a esposa afirmou que diversas vezes teve uma arma de fogo apontada para seu corpo e cabeça.

Cabe ressaltar que a ação dos criminosos perdurou por toda à tarde do dia 27/06, tendo se encerrado por volta das 18h. O autor esclarece que as vítimas enfatizaram que o medo e pavor eram tão grandes que disponibilizaram o imóvel para a venda, pois acreditavam ser possível que os criminosos retornassem para novo cometimento de crime.

Fagundes (2011) afirma que com as informações repassadas pelas vítimas, e, após ter sido procedida a análise da rua e ter sido verificado que o local do assalto apresentava uma incidência de roubos e arrombamentos elevados, foi proposto que se realizasse uma reunião na residência em que ocorrera o crime. Compareceram à reunião um representante da Polícia Militar e integrantes da comunidade local.

No intuito de viabilizar uma presença maior de moradores na reunião, foi procedida uma visita em diversas residências da rua alvo do crime, tendo comparecido para a visita o Comandante da Nona Companhia e as vítimas do roubo. Foi repassado aos moradores que na reunião seriam tratados assuntos sobre a segurança individual e coletiva dos moradores daquele logradouro.

O autor ressalta que durante a reunião compareceram 23 moradores e foi percebido o distanciamento entre a comunidade e a polícia, bem como uma percepção de que os moradores da região eram descrentes da ação que a polícia poderia realizar.

O autor acrescentou ainda, que outras questões também ficaram evidentes durante a reunião, quais sejam:

(1) O morador da frente viu os agentes do crime, tendo perguntado a um deles se estava acontecendo alguma coisa, e não chegou a desconfiar que se tratava de um assalto ou imaginou que deveria acionar a polícia para maiores averiguações;

(2) Outro vizinho afirmou que teve suspeitas de se tratar de um assalto, tendo inclusive, entrado em sua residência com seu neto, porém não teve convicção em acionar a polícia;

(3) A vizinha da casa ao lado afirmou ter ouvido ruídos estranhos, vozes de homens e que por determinado momento chegou a ouvir um barulho similar a choro de mulher, porém afirmou não ter acionado a polícia por acreditar que estava acontecendo uma briga entre marido e mulher.

O autor acrescentou que foi repassado a todos os presentes à reunião a importância de se acionar a polícia, porém o descrédito demonstrado na ação da polícia era tanto que, por mais que se demonstrasse a importância do contato, os moradores no local não aparentavam mudar suas convicções.

Fagundes (2011) acrescentou que durante a preleção do Comandante da Companhia foi explanada a Teoria do Triângulo do Crime, como apresentada na seção **2.2.2**, tendo sido esclarecida a necessidade de se eliminar um dos vértices do referido triângulo para que o crime não ocorresse.

O autor relata que quanto ao infrator motivado, o tema não seria tratado naquele momento, e sim, dado um crédito às políticas públicas, e quanto à vítima vulnerável, novas reuniões seriam realizadas, nas quais orientações básicas de segurança seriam repassadas à comunidade.

No tocante à ausência policial no local foi acertado que o acionamento da polícia se daria por intermédio do Comandante da Nona Companhia via celular particular, sendo que tal acionamento deveria ocorrer quando qualquer morador percebesse a presença de pessoas estranhas, desconhecidas ou, aparentemente suspeitas.

Fagundes (2011) enfatiza que a ação de passar o número de celular particular decorreu da percepção do descrédito em relação ao trabalho da polícia e da motivação da comunidade em buscar algo novo para a solução dos problemas, bem como demonstrar confiabilidade aos presentes.

Ressalta-se ainda, que nessa primeira reunião foram sugeridas algumas estratégias a serem implantadas, tais como a melhoria das iluminações nas entradas das residências, uma maior proximidade entre os vizinhos que favorecesse o

conhecimento entre eles, inclusive, sendo incentivada a troca de números de telefones. Foram orientados a procederem ao acompanhamento da entrada e saída dos moradores de suas residências de forma a perceber caso algum crime ocorresse.

Cabe ressaltar que os vizinhos foram orientados que ao identificarem suspeitos ou qualquer problemas afetos a segurança pública estabelecessem comunicação de imediato com o Comandante da Nona Companhia.

Havendo suspeita de problema dentro de alguma residência deveria ser procedido contato telefônico, utilizando-se de uma combinação de palavras e senha que identificassem caso algo estivesse errado, tendo sido definida, inicialmente, como senha para necessidade de acionamento da polícia a frase "tudo bem".

Fagundes (2011) afirma que se marcou nova reunião para semana seguinte, porém, no terceiro dia seguinte à primeira reunião, o Comandante da Nona Companhia recebeu uma ligação de uma moradora.

Na ligação a moradora afirmou ter visto sua vizinha entrar em casa acompanhada por homens que não eram de sua família e que após ligar para ela, por duas vezes essa teria dito que estava "tudo bem!!". Ressalta-se, em mais uma oportunidade, que tais palavras eram a senha para o caso de confirmação de problema.

O autor acrescenta que se determinou que guarnições policiais se deslocassem para o local e minutos após constatou-se que a referida vizinha já era refém de assaltantes no interior da residência.

Uma operação compreendendo cerco à residência e a todo o quarteirão foi desencadeada, tendo sido procedida negociação com um dos marginais e, após cerca de duas horas o criminoso concordou em se entregar mediante a presença da imprensa e de um juiz.

Fagundes (2011) ressalta que enquanto se aguardava a presença do juiz no local, foram feitas várias tentativas de contato com o agente infrator, sem êxito, e ao se perceber que este não mais estava na casa um grupamento tático especializado da polícia procedeu a incursão na residência.

No local foi encontrada somente a moradora, amarrada, que informou ter sido vítima de seis elementos infratores e que ao primeiro contato da polícia, cinco deles teriam saído pela parte de trás da residência, ficando somente um agente de delito que permaneceu negociando com a polícia.

Diante de tal situação, com a presença de grande número de policiais, foi desencadeada uma operação, inclusive com apoio aéreo, tendo resultado na prisão de todos os agentes.

Após essa ação, durante a condução dos agentes presos, os moradores reconheceram a atitude da polícia tendo aplaudido e agradecido pelo acontecido. Enfatiza-se que ao término das operações, foi constatado que os delinquentes presos eram os mesmos que haviam realizado o primeiro assalto que deu origem a criação das redes.

Na reunião seguinte à prisão dos criminosos, compareceram 91 moradores da região e novas estratégias foram criadas, tais como placas de identificação, definição do conceito de Rede de Vizinhos Protegidos, além de terem sido repassadas atribuições específicas para os moradores.

O autor ressalta que em cerca de 90 dias, já faziam efetivamente parte da Rede de Vizinhos mais de 500 pessoas, sendo estas da rua onde havia acontecido o assalto e de outras ruas adjacentes.

Em 2011, após amadurecimento do programa, a Polícia Militar de Minas Gerais elaborou a instrução n. 3.03.11/2011– CG, que regula a implantação da rede de vizinhos protegidos/redes de proteção nas comunidades do estado de Minas Gerais.

A regulamentação do programa institucionalizou a atividade a ser desenvolvida pelos Comandantes de Companhias, dentro de suas subáreas de responsabilidade. A norma reguladora do programa Rede de Vizinhos Protegidos consubstanciou sua base teórica na elaboração de redes, bem como na teoria do Triângulo do Crime.

Findando-se as preleções da narrativa do referencial teórico, na próxima seção será apresentada uma metodologia de gestão utilizada no meio empresarial que permite a análise do ambiente interno e externo de uma instituição, a chamada análise SWOT, que pauta-se basicamente nos pontos fortes e fracos da organização e nas oportunidades e ameaças a qual está submetida.

3 Análise SWOT: Conceito e Finalidade

A seção que se segue apresenta a análise SWOT como uma ferramenta gerencial que auxilia no processo de se estabelecer um diagnóstico estratégico que irá subsidiar o planejamento e possível melhoria em determinada organização, projeto ou programa.

Apresentam-se para a pesquisa os seguintes autores que tratam do assunto: Ferrell, Hartline, Lucas, e Luck, (2000), Schiefer et al. (2002), Oliveira (2007) e Wellen e Guedes (2008).

Ferrellet al.(2000) apresentam a análise SWOT como uma ferramenta gerencial que engloba os ambientes interno e externo de uma organização ou empresa, que por meio de uma investigação de aspectos relevantes auxiliam na produção de cenários e avaliação de riscos. Finda a fase de análise as conclusões obtidas poderão auxiliar a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Os autores esclarecem que a palavra SWOT é uma sigla da língua inglesa, na qual se tem: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Esclarece ainda que os fundamentos da análise foram desenvolvidos por Kenneth Andrews e Roland Christensen nos meados das décadas de 60 a 70 nas escolas americanas.

O modelo desenvolvido pelos idealizadores tinha por escopo o foco na combinação das forças e fraquezas de uma organização, e, ao mesmo tempo, nas oportunidades e ameaças do mercado, ou seja, a análise do modelo divide-se em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Oliveira (2007), mais tarde, defende que a finalidade do modelo de análise SWOT é desenvolver estratégias que têm por objetivo melhorar ou aperfeiçoar as possibilidades de sucesso de uma determinada empresa ou organização.

O autor enfatiza em sua obra as particularidades de cada fator de análise, seja ele interno ou externo, conforme se apresenta:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (Oliveira, 2007, p. 37).

O processo de análise se desenvolve por intermédio do cruzamento de informações coletadas com o enfoque nos chamados pontos fortes e pontos fracos, e, também, sobre as possíveis ameaças e oportunidades. Ao se proceder o cruzamento adequado das informações estabelece-se o chamado processo de análise ambiental, que finalizado produz o diagnóstico estratégico, conforme Figura 3.

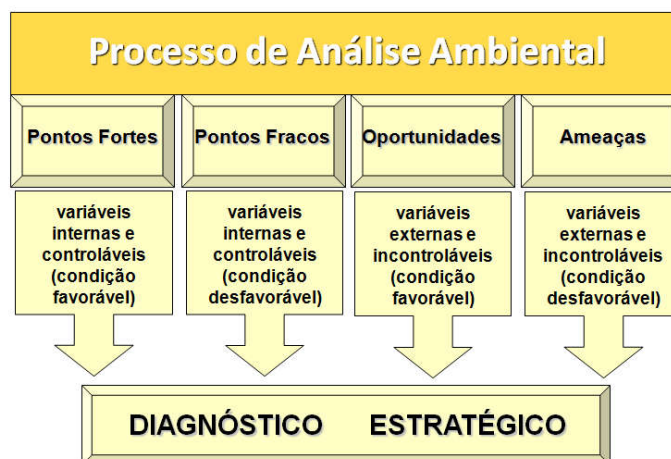


FIGURA 3 - Processo de Análise Ambiental.

Fonte: Adaptado de Oliveira, D. P. (2007). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.

Oliveira (2007) ressalta que no processo de elaboração da análise, após se identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo à empresa deve-se estabelecer a adoção de estimativas de risco para as alternativas identificadas.

Cabe ressaltar que antes de se escolher entre essas alternativas, o analista ou executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças.

O autor enfatiza ainda que o analista ou executivo deve considerar os objetivos e as metas a serem alcançadas pela empresa, levando-se em consideração as políticas e preceitos organizacionais que devem pautar a sua atuação.

Considerando-se ainda a análise ambiental Ferrellet al. (2000) já corroboravam as fundamentações de Oliveira (2007) e ressaltavam que o objetivo do modelo da SWOT é captar informações da análise ambiental e proceder uma separação dos assuntos internos e externos. Enfatiza-se que a análise, após terminada, determinará quais as ações deverão ser tomadas pela organização, ou seja, orientará a empresa se esta irá atingir seus objetivos propostos ou se existe uma barreira que deve ser vencida ou minimizada.

Ferrellet al. (2000) argumenta que a análise não pode ser efetivada considerando as informações de forma isolada, devendo ocorrer uma interpretação integrada, alinhando-se os elementos de análise interna e externa, no intuito de se produzir um resultado confiável que auxilie no desenvolvimento de um planejamento que seja alinhado com as estratégias da organização.

Wellen e Guedes (2008) acrescentam ao posicionamento de Ferrellet al. (2000) e Oliveira (2007) que a análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa.

As forças e fraquezas são avaliadas pela observação das condições atuais da organização, em geral, tal avaliação é consubstanciada em fatores internos, em contrapartida têm-se as oportunidades e ameaças que são tidas como previsões do futuro e estão relacionadas à fatores externos.

Baseando-se na narrativa de Wellen e Guedes (2008) infere-se que, para cada análise a ser desenvolvida no modelo SWOT, deve-se inicialmente proceder a uma leitura de cenário, considerando informações internas e externas da organização, programa ou projeto que se deseja por à prova.

Ao se proceder a análise deve-se considerar os quatro fatores de relevância (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e de modo esquemático apresentá-los por intermédio de uma matriz, a exemplo do que se tem na Figura 4.



FIGURA 4 - Análise de Cenário.

Fonte: Adaptado de Wellen, A. L., & Guedes, M. D. (2008). Planejamento Estratégico: proposta para a rádio Panorâmica FM. *Qualit@s Revista Eletrônica*.

Nas colaborações dos autores é enfatizado que em relação à análise, ao se considerar os pontos fracos, deve se ter por base quais os objetivos que auxiliarão a mitigá-los ou minimizá-los. O processo de análise deve ser desenvolvido entrelaçando e confrontando as informações obtidas, sendo elas de cunho interno e externo.

Desta forma, partindo do pressuposto de que as informações angariadas são confiáveis e alinhadas com o objetivo o qual a organização tem intenção de atingir, se terá como produto final da análise SWOT um cenário real com possíveis ações de melhoramento. A organização deve pautar suas ações de forma a potencializar os recursos e competências, por intermédio de um processo de transformação das ameaças encontradas em novas oportunidades.

Anteriormente Schiefer et al. (2002) já defendiam que a análise SWOT era uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, com o objetivo de se elaborar diagnósticos, sendo eles em análises organizacionais ou em elaboração de planos, porém acrescentava a necessidade de não se tratar a análise SWOT como um mero ritual, conforme se apresenta:

[...] a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas (Schiefer et al., 2002, p. 212).

O autor acrescenta em suas argumentações que a organização tem a capacidade de controlar o ambiente interno por meio dos pontos fortes que, ao serem identificados, devem ser potencializados até atingir o ápice e, em contrapartida, a organização ao identificar um ponto fraco deve agir de imediato minimizando-o ou, preferencialmente, extinguindo-o ou, ainda, transformando-o em oportunidade.

Em relação ao ambiente externo a organização não possui o controle, assim sendo deve procurar criar mecanismos de monitoramento frequente, no intuito de se aproveitar as oportunidades que venham a surgir e agir de forma antecipada ao aparecimento de ameaças.

Tem-se na próxima seção a metodologia adotada para aprofundamento do presente trabalho. Apresentar-se-á os fundamentos relacionados à pesquisa de campo, abrangendo os objetivos, bem como hipóteses a serem confrontadas.

4 Metodologia

Esta seção descreve os critérios metodológicos adotados na pesquisa, inicia-se pela caracterização da pesquisa, enquanto pesquisa descritiva e prescritiva. Na sequência passa-se a apresentar os procedimentos metodológicos, evidenciando-se nessa parte a unidade de análise, com a respectiva justificativa da escolha do *corpus* a ser estudado, e a unidade de observação, constituída pela liderança de redes estabelecidas e pelo pesquisador que idealizou o programa Rede de Vizinhos Protegidos na PMMG. Finaliza-se a seção apresentando-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados, bem como os métodos adotados que consubstanciarão o processo de análise e produção de resultados científicos.

4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins considera-se a pesquisa que se apresenta como descritiva e prescritiva. Desta feita, a pesquisa descritiva é definida por Collis e Hussey (2005, p.24) como aquela que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para se identificar e se obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão e o caráter prescritivo alinha-se com a intenção de se apresentar sugestões que podem vir a modificar o modelo do programa vigente.

Em relação ao modelo conceitual, a pesquisa foi desenvolvida por meio de fontes bibliográficas e documentais e quanto aos meios buscou o entendimento proposto do problema por meio da pesquisa de campo em específico com integrantes de uma rede de demanda de segurança pública, qual seja, a Rede de Vizinhos Protegidos.

A pesquisa possui o caráter qualitativo, ao se apresentar com uma abordagem fenomenológica. O roteiro de entrevista está disposto no apêndice A do presente trabalho a fim de que possa servir de referência e futuras consultas. Os quesitos formulados tiveram como objetivo verificar as experiências individuais vis-à-vis ao referencial teórico. Os objetivos específicos da presente investigação e o modelo

analítico apresentado no referencial teórico constituíram o norte para a formulação das questões do roteiro de pesquisa.

Ressalta-se que a caracterização da pesquisa qualitativa neste estudo associa-se ao identificar e descrever os quesitos e parâmetros da rede de demanda de segurança pública, em específico a rede de vizinhos protegidos, que apresenta um caráter preventivo e com envolvimento da comunidade.

Neste sentido, autores consideram três implicações nas pesquisas qualitativas. Na primeira, o entrevistador não deve aceitar nenhuma informação, como se o assunto estivesse pacificado. Na segunda, o entrevistador deve procurar constantemente sondar. A terceira e última, trata do acúmulo de informações conseguidas por meio de entrevistas, rumo à compreensão da vida dentro de um grupo de entrevistados (Aarts & Bauer, 2008).

O processo de entrevista é desenvolvido para oferecer uma troca entre entrevistado e entrevistador, de forma interativa, pois na troca de ideias, realidades e percepções, o processo de produção do conhecimento ocorre de forma conjunta e sinérgica com a participação do entrevistador e do entrevistado.

Ressalta-se ainda, no tocante ao processo de motivação do entrevistado, como elemento de suma importância para o resultado positivo da entrevista, por meio da técnica do *rapport*¹¹, utilizada pelo entrevistador que tem por objetivo levar o entrevistado a se sentir relaxado e à vontade em um ambiente, onde estabeleça a sensação de segurança e confiança.

4.2 Procedimentos metodológicos

4.2.1 Unidade de análise e observação

A unidade de análise ateve-se ao programa Rede de Vizinhos Protegidos que teve o seu início em 2004, tendo como objetivo, à época, dentre outros, o de estabelecer

¹¹*Rapport*: Na pesquisa qualitativa é a relação de afinidade e confiança que favorece o processo de comunicação (Aarts & Bauer, 2008).

uma rede de contatos na comunidade visando a prevenção da criminalidade, por intermédio do estreitamento das relações entre comunidade e polícia.

Em 2011 a PMMG, após amadurecimento do conceito do programa, elaborou a Instrução 3.03.11, que regula a Implantação de Redes de Vizinhos Protegidos e redes de Proteção nas Comunidades do Estado de Minas Gerais. Desde então a PMMG vem desenvolvendo e aperfeiçoando o programa no intuito de procurar conter o avanço da criminalidade e estabelecer uma maior proximidade junto à comunidade, por meio de criação de redes focadas na colaboração e transparência, de forma que as ações sejam articuladas e integradas objetivando a redução do medo do crime e do próprio crime.

A unidade de análise fica delimitada à área territorial do Quadragésimo Nono Batalhão da Polícia Militar (49º BPM), que é subdividido em duas subáreas, optando-se por proceder a entrevista com dois coordenadores de cada subárea, que fazem parte da unidade de observação.

O critério utilizado para escolha dos entrevistados é orientado pelo trabalho de Aarts e Bauer (2008, p. 70), ao fazerem referência ao número pequeno de entrevistados, afirmam: o “pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes”. Assim sendo, foram definidas como unidade de observação quatro (4) coordenadores de Redes de Vizinhos Protegidos que residem na área do 49º BPM.

Os resultados obtidos, por meio das entrevistas com os coordenadores de Rede de Vizinhos Protegidos, foram discutidos com o Oficial da PMMG que idealizou e implantou o programa em Minas Gerais no ano de 2004. Mais tarde em 2011, o mesmo Oficial participou da elaboração da norma regulatória do programa na PMMG, a Instrução n. 3.03.11/2011 - CG, e, atuando como pesquisador, no mesmo ano, estudou o medo do crime em associação ao programa Rede de Vizinhos Protegidos, em específico na área do 49º BPM, que figura como unidade de análise do presente trabalho. Após as discussões realizadas, procedeu-se à apresentação e análise dos resultados.

O processo de definição do número de entrevistados orienta-se sobre dois aspectos principais. O primeiro parte do pressuposto no tocante às vivências pessoais, apesar de amplas, apresentam um número limitado de versões e interpretações. “Embora as experiências possam parecer únicas para cada um, estas são resultado de processos sociais”, afirmam Aarts e Bauer (2008).

4.2.2 Procedimentos para coleta de dados

Os procedimentos adotados na captação de dados teve como priorização a busca das respostas aos objetivos específicos propostos nesta dissertação. Foram realizadas entrevistas com membros atuantes da Rede de Vizinhos Protegidos que, sendo os usuários finais da prestação do serviço ofertado por meio da rede de demanda, tiveram condições de contribuir com informações fidedignas quanto a efetividade do programa.

O segundo aspecto relaciona-se à definição do recorte a ser adotado, a fim de chegar ao tamanho do *corpus*¹² a ser analisado. Ressalta-se que antes da realização das entrevistas, foram feitos dois pré-testes a fim de avaliar e adequar as questões à realidade dos objetivos propostos na dissertação.

Na escolha dos coordenadores de rede procurou-se fazer uma distinção entre "seleção" e "amostragem". Optou-se pela seleção explícita ao invés de amostragem, haja vista a amostragem, em muitos casos, conduzir a resultados generalizados, enquanto uma gama maior de opiniões favorece resultados mais tangíveis e aproveitáveis.

Ao restringir a pesquisa, exclusivamente, aos coordenadores de Rede de Vizinhos Protegidos, procurou-se priorizar a vivência e participação de pessoas envolvidas com a rede de demanda de segurança pública.

¹²*Corpus*: conjunto de entrevistas alvo de análise (Aarts & Bauer, 2008).

A discussão dos resultados das entrevistas com o criador do programa teve o objetivo de captar as percepções do idealizador da rede e pesquisador que investigou o medo do crime em associação ao programa, propiciando uma maior profundidade na análise dos dados obtidos.

O estudo qualitativo foi feito por meio da análise de conteúdo. Para Aarts e Bauer (2008, p. 64) a “pesquisa qualitativa se refere a entrevistas do tipo semi-estruturado com um único respondente (a entrevista em profundidade)”.

A pesquisa qualitativa objetiva angariar informações de forma mais abrangente e subjetiva, a fim de garantir os dados de maior amplitude, conseqüentemente, favorece o desenvolvimento e melhor compreensão do estudo proposto.

No processo de desenvolvimento do trabalho de campo, são focados dois quesitos, os quais antecederam a entrevista. O primeiro foi a especificação do chamado tópico guia, este consiste em definir o que perguntar e, num segundo momento foi definido o processo pelo qual os entrevistados foram selecionados, ou seja, a quem perguntar.

Ressalta-se que ao utilizar o tópico guia favorece o processo de busca dos objetivos da pesquisa, pois a interação entre o entrevistador e entrevistado se torna mais fácil e confortável, quando se adota linguagem clara, concisa e de domínio tanto do entrevistado quanto do entrevistador, conduz a uma progressão lógica por meio do tema.

Na concepção de Aarts e Bauer (2008), os procedimentos a serem utilizados na entrevista qualitativa devem ser diferentes dos adotados numa pesquisa quantitativa. O objetivo do estudo qualitativo não é produzir estatísticas, ao contrário, procura explorar o espectro de opiniões e suas diferentes relações para com o tema, a fim de no final ter-se uma amostra significativa de pontos de vista do material humano pesquisado.

Inicialmente foi encaminhada uma carta de apresentação aos coordenadores de rede que foram alvo das entrevistas (Apêndice A). A carta apresentou o objeto de estudo, bem como as perguntas a serem respondidas, no intuito de estimular a reflexão antecipada sobre o assunto em foco. Posteriormente foi agendada uma data em que as perguntas foram suscitadas, porém desta vez, pessoalmente.

Neste raciocínio, as entrevistas iniciaram-se com uma preleção introdutória do tema e objetivos da pesquisa, com prévia solicitação da autorização para gravação da entrevista, quando foi salientado o anonimato do entrevistado. O objetivo da gravação consiste em garantir ao pesquisador total atenção nas argumentações do entrevistado e sucessivas análises posteriores do material gravado.

Conforme estabelecido anteriormente, os resultados transcritos da gravação foram organizados, apresentados e discutidos com o idealizador e implementador da Rede de Vizinhos Protegidos.

4.2.3 Estratégia de análise e tratamento de dados

As entrevistas foram transcritas, a fim de servirem de insumo para a análise. Os entrevistados foram designados pelas siglas E1, E2, E3 e E4. Após a transcrição das entrevistas foram realizadas comparações entre as mesmas e as informações foram analisadas em confrontação com o referencial teórico que forneceu subsídio científico ao presente estudo.

Salienta-se por intermédio da transcrição das entrevistas, as informações foram tratadas e analisadas, por meio de um mapeamento de informações similares. As similaridades foram apostas em uma planilha para melhor visualização dos itens de relevância e, posteriormente, confrontadas com as fontes primárias e secundárias estudadas. Em alguns casos, o texto transcrito foi apresentado integralmente sem revisão ortográfica ou gramatical, no intuito de não trazer modificações quanto ao caráter de relevância de informações passadas pelo entrevistado.

Na sequência apresenta-se o Quadro1 em que se explicita a estratégia a ser utilizada na coleta e análise dos dados. Na sequência são correlacionados os objetivos específicos propostos nessa pesquisa. Finalmente, é procedida confrontação com os autores que dão sustentação teórica para o assunto abordado e os instrumentos de coleta de dados correspondentes.

Objetivos específicos constantes na Introdução	Autores	Tipo de Pesquisa	Fonte/instrumento de coleta de dados
Identificar a rede de demanda em uma organização de vizinhos protegidos	Cohen &Felson (1979), Moore e Trojanowicz (1988), Kotler (1998), Migueletto (2001), Skolnick e Bayley (2001), Castells (2002), Hutt e Speh (2002), Rolim (2006), Christopher (2008), Bossler&Holt (2009), Gattorna (2009) Guará (2010), Wanke (2010), Bondaruk e Souza (2012), Santos (2012) e Tasca (2013).	Bibliográfica	Referencial Teórico
Verificar o processo de criação e motivação na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos	Bayley (1986), Laycock&Tilley(1995), Gondim e Varejão (2007), Leishman (2007) e Fagundes (2011).	Bibliográfica Qualitativa	Referencial Teórico Pesquisa de campo - entrevista

Analisar os pontos fortes e pontos fracos na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos	Ferrell et al. (2000), Schiefer, et al. (2002), Oliveira (2007) e Wellen e Guedes (2008).	Bibliográfica Qualitativa	Análise SWOT Pesquisa de campo - entrevista
Analisar as ameaças e oportunidades na rede de demanda de segurança pública sob a ótica da organização de vizinhos protegidos	Ferrell et al. (2000), Schiefer et al. (2002), Oliveira (2007) e Wellen e Guedes (2008).	Bibliográfica Qualitativa	Análise SWOT Pesquisa de campo - entrevista
Comparar os resultados da pesquisa com os achados da literatura científica	Bayley (1986), Laycock&Tilley(1995), Gondim e Varejão (2007), Leishman (2007) e Fagundes (2011).	Bibliográfica	Referencial Teórico

Quadro 1 - Estratégia de Análise de Dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

A seção 5 apresenta a análise dos dados da pesquisa, conforme os quesitos formulados na entrevista, tendo como direcionadores os objetivos específicos propostos neste trabalho e sendo os resultados obtidos devidamente cotejados com os achados descritos no referencial teórico.

5Apresentação e Análise de Resultados

Esta seção apresenta uma análise comparativa dos resultados e propostas a serem investigados nesta pesquisa. Estabelece, ainda, uma comparação entre as bases teóricas, os objetivos e a hipótese previamente apresentados na seção 1.

Evidenciam-se os dados obtidos e estudados, coletados por intermédio da pesquisa de campo de natureza qualitativa, realizada com os coordenadores de Rede de Vizinhos Protegidos. As considerações apresentadas pelos entrevistados, conforme critérios estabelecidos e apresentados na seção 4, Metodologia, foram submetidas ao idealizador do programa Rede de Vizinhos Protegidos para suas considerações sobre o assunto, no intuito de enriquecer o estudo.

Ao longo de cada seção foi realizado um processo de confrontação dos dados obtidos, de forma que a teoria apresentada no processo de caracterização do objeto de estudo pudesse ser comparada com as percepções dos coordenadores de rede de Vizinhos Protegidos e, posteriormente submetidas ao idealizador do programa.

5.1 Processo de criação da Rede de Vizinhos Protegidos: motivação e efetividade

Durante a pesquisa realizada, verifica-se que a motivação dos integrantes da comunidade, que os conduziu a tomar a iniciativa de participar de uma rede de segurança, tem grande similaridade.

Ao se analisar os dados obtidos, tem-se que todos os entrevistados tiveram como motivação principal o aumento da sensação de insegurança, relacionada ao aumento da criminalidade.

Ressalta-se que dois coordenadores de rede entrevistados enfatizaram situações que descreviam crimes contra o patrimônio relacionados a roubo ou furto, a exemplo do que afirmaram os Entrevistados 1 e 3.

Aqui começou o seguinte, muitos furtos, [...] as pessoas entravam (pausa), no estabelecimento comercial, levavam alguma coisa. [...] no ponto de ônibus, passavam e levavam os objetos das pessoas (E1).

[...] quando tive a intenção de implantar a rede aqui na minha região, foi por causa do grande índice de criminalidade aqui onde moro, e mesmo com a implantação nada resolveu. Logo que ela foi implantada, tive minha casa arrombada, e nada foi resolvido sobre isso, fui só mais um número na estatística da PM (E3).

Ao se confrontar as informações obtidas junto aos coordenadores e o referencial teórico, percebe-se que o programa Rede de Vizinhos Protegidos é um processo que pode potencializar a redução do crime. Cita-se o exemplo do que já foi apresentado por diversos autores neste trabalho, porém em específico por Rolim (2006) ao defender ser fundamental o ato das polícias realizarem seu trabalho em conjunto com a comunidade, partindo de um pressuposto que a comunidade organizada contribui muito para que vários tipos de crimes sejam mitigados.

Outra argumentação relevante associa-se à possibilidade de redução dos crimes de natureza patrimonial, haja vista as argumentações de Laycock&Tilley(1995) ao estudarem o programa *NeighbourhoodWatch*. Verificou-se no referido estudo que o estabelecimento da rede na vizinhança protegida teve maior efetividade na redução de crimes de natureza patrimonial, em específico o roubo.

Após discutir o relato dos entrevistados com o idealizador do programa na PMMG se procedeu a análise em que estabelece uma relação da vitimização de membros da comunidade e o *animus* de se fazer parte da rede. O idealizador do programa acredita que o fato das pessoas estarem com medo, em virtude do cometimento de crimes, favorece o início do programa, conforme relata:

A rede de vizinhos protegidos desenvolve com algumas características. Quando você tem uma residência, um ambiente, local que ocorreu um assalto, uma ameaça, algo diferente, fica muito fácil de você mobilizar os moradores. Os moradores ficam sabendo que ocorreu isso daqui e fica muito fácil você mobilizar o pessoal. Se a polícia fizer esse trabalho, ela consegue em muito pouco tempo a confiança da comunidade, mas isso para por aí (idealizador do programa).

Na sequência apresenta-se o Quadro 2, que organiza uma síntese do processo de criação da rede, tendo como foco a motivação. O quadro apresenta o comparativo do referencial teórico do presente trabalho, as considerações do idealizador do programa rede de vizinhos protegidos e uma breve análise.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>O processo de surgimento da Rede de Vizinhos Protegidos apresenta dois possíveis cenários que levam a sua criação. O primeiro pela ação da comunidade associada ao medo do crime e incidência criminal na região, o segundo, associado ao envolvimento da polícia militar como agente catalisador e fomentador da rede. Os resultados da pesquisa evidenciaram as duas situações. Existe consenso de que o programa Rede de Vizinhos Protegidos é um processo que pode potencializar a redução do crime.</p>	<p>_ Laycock&Tilley(1995), sobre o programa <i>NeighbourhoodWatch</i>, afirmam que o estabelecimento da rede na vizinhança protegida teve maior efetividade na redução de crimes de natureza patrimonial, em específico o roubo.</p> <p>_ Rolim (2006) sustenta o fato das polícias realizarem seu trabalho em conjunto com a comunidade, partindo do pressuposto que a comunidade organizada contribui muito para que vários tipos de crimes sejam mitigados.</p>	<p>Quando se tem uma residência, ou um ambiente, ou local em que ocorreu um assalto, ou seja uma ameaça, cria-se condições para mobilizar os moradores. Estes se inteiram do ocorrido facilitando a mobilização da comunidade. Se a polícia fizer esse trabalho, conquistará em muito pouco tempo a confiança da comunidade.</p>

Quadro 2 - Processo de criação da rede (motivação) - Aumento da sensação de insegurança.

Fonte:dados da pesquisa.

No tocante às análises do grau de envolvimento dos moradores após os primeiros contatos, percebeu-se que não houve um padrão ou consenso das respostas dos coordenadores. De acordo com a percepção de dois entrevistados o envolvimento foi baixo. Um entrevistado afirmou que o envolvimento foi alto e, por último, outro entrevistado disse que houve um maior envolvimento no nascedouro da rede em sua vizinhança, porém não o classificou como alto.

Percebe-se no discurso dos coordenadores de rede que classificaram o grau de envolvimento como baixo (Entrevistados 1 e 4) um mesmo direcionamento da motivação, associada a um descrédito ou falta de confiança no serviço ofertado pela polícia, conforme se apresentam em suas declarações.

O grau foi baixo. [...] eles falaram comigo, (pausa) não confiam na polícia. [...] obrigação da polícia de fornecer segurança, a gente paga impostos pra que? (E1).

Não acreditaram no que estava falando, [...] eu chamo a polícia aqui e ela não vem. Aqui em frente tinha um sitio de aluguel, [...] inúmeras vezes que a gente chamava a polícia e ela nunca veio (E4).

Ressaltam-se as considerações do Entrevistado 3, não apenas na questão formulada neste item, mas em toda a sua contribuição para o presente estudo, verificando-se, em um primeiro momento, um alto grau de descrédito e descontentamento com o programa.

A polícia não faz o papel dela. Não há uma viatura que sempre passe na região, a não ser quando a rede globo vem fazer uma reportagem, o que aconteceu recentemente, ou quando algum morador tenha se sentido ameaçado de alguma maneira e que ainda ele conheça uma pessoa de uma posição de influencia dentro da Polícia Militar (E3).

A rede de vizinhos protegidos é uma rede legal, que funciona muito bem na zona sul, onde as pessoas fazem por onde ela funcionar, aqui, pra mim, não funciona (E3).

Fagundes (2011), por ocasião da criação da rede de vizinhos protegidos em 2004, também relatou situação similar, ao perceber durante a reunião com a comunidade descrédito na ação da polícia, enfatizando que por mais de que se demonstrasse a importância da criação da rede e do contato junto à polícia, os moradores no local não aparentavam mudar suas convicções.

Retomando a base teórica, em específico no que se concerne ao processo de estabelecer confiança entre a comunidade e a polícia, tem-se a própria definição de rede atribuída à Castells (2002). O autor defende que para a existência de uma rede faz-se necessária uma série de características, dentre elas: inovação, confiança, cooperação, flexibilidade e horizontalidade das relações, no intuito de que as informações tenham um resultado eficaz.

Para o sucesso da implementação da rede o primeiro passo a ser dado pela polícia é o restabelecimento das relações junto à comunidade, de maneira que sejam reatados os laços de confiança e credibilidade.

Rolim (2006) corrobora e complementa Castells (2002) ao defender que a atuação em rede, envolvendo diversos atores, dentre eles: a polícia, a comunidade e demais órgãos prestadores de serviços públicos, contribui para que a desconfiança da sociedade sobre os serviços policiais seja desfeita, permitindo, cada vez mais, a aproximação da polícia com a comunidade. Tal conduta contribui e potencializa a prevenção do crime e da desordem.

Explicitam-se tais argumentações por intermédio das análises de Fagundes (2011), referentes ao sistema *Koban*, ao verificar-se que nas áreas de atuação do agente policial (*omawarisan*) existe uma relação de confiança com a população, possibilitando a troca de informação, fazendo dos moradores agentes de segurança voluntários.

O idealizador do programa ao analisar o relato dos coordenadores de rede, defende a importância do desenvolvimento de um sentimento de pertencimento de maneira que se desenvolva uma sensação de segurança e confiança entre a polícia e a comunidade, *in verbis*: “[...] tem que procurar fazer com que as pessoas tenham sentimento de pertencimento. A partir disso cria-se uma sensação de segurança e de confiança. Não basta propor uma reunião e deixar a comunidade sozinha. Não basta, também, a comunidade ficar achando que a polícia vai fazer tudo” (idealizador do programa).

Na sequência apresenta-se o Quadro 3, em que se expõe um resumo do processo de criação da rede, tendo como foco o grau baixo de envolvimento dos moradores partícipes. O quadro faz o comparativo do referencial teórico do presente trabalho, as considerações do idealizador do programa rede de vizinhos protegidos e uma breve análise.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>A relação de confiança entre polícia e comunidade, após a análise da narrativa dos coordenadores de rede, apresenta características frágeis, no tocante à confiança e credibilidade. O processo de retomada da relação positiva entre polícia e comunidade alinha-se com os objetivos do programa Rede de Vizinhos Protegidos. O processo é lento e deve se pautar pelo cumprimento do que se propõem nas reuniões, assim sendo, ao manter o contato com a comunidade, cumprindo os objetivos propostos, a retomada da confiança e da credibilidade da polícia junto à comunidade será uma consequência.</p>	<p>_ Castells (2002) defende que para a existência de uma rede faz-se necessária uma série de características, dentre elas: inovação, confiança, cooperação, flexibilidade e horizontalidade das relações, no intuito de que as informações tenham um resultado eficaz.</p> <p>_ Rolim (2006) afirma que a atuação em rede envolve diversos atores, dentre eles: a polícia, a comunidade e demais órgãos prestadores de serviços públicos. Tal situação contribui para que a desconfiança da sociedade sobre os serviços policiais seja desfeita.</p> <p>_ Fagundes (2011), sobre o sistema <i>Koban</i>, observa que nas áreas de atuação</p>	<p>O policial tem que procurar fazer com que as pessoas tenham sentimento de pertencimento. A partir disso cria-se uma sensação de segurança e de confiança. Não basta propor uma reunião e deixar a comunidade sozinha.</p>

	do agente policial (<i>omawarisan</i>) existe uma relação de confiança com a população, possibilitando a troca de informação, fazendo dos moradores agentes de segurança voluntários.	
--	---	--

Quadro 3 - Processo de criação da rede (envolvimento baixo) - Falta de confiança no serviço da polícia.

Fonte:dados da pesquisa.

Ainda referente à criação da rede, ao se analisar de onde se iniciaram as primeiras ações que impulsionaram a sua criação, verifica-se que três entrevistados deixaram evidente que as ações partiram por conta da comunidade, enquanto o Entrevistado 4 afirmou ter sido procurado pela polícia em casa, conforme se segue: “eu fui procurado pelos policiais do quadragésimo nono, falando que eles estavam querendo implementar aqui na rua.[...] eles bateram aqui na porta, na verdade eles procuraram até o meu pai” (E4).

Bayley (1986) em suas reflexões sobre o modelo australiano do programa *NeighbourhoodWatch* enfatizou uma preocupação com o recrutamento das lideranças. O autor afirma que tanto o modelo americano, quanto o australiano trabalham com o sistema de voluntariado, porém no modelo australiano ocorre um processo eletivo dos possíveis líderes, dando maior legitimidade ao processo.

Ressalta-se, ao se analisar a narrativa do Entrevistado 4, que o pai do entrevistado é morador antigo da região, sendo conhecido pela maioria dos moradores e o seu envolvimento ou possível liderança na rede daria maior legitimidade à própria rede.

O idealizador do programa ao analisar o relato dos coordenadores de rede, defende a importância da escolha de lideranças adequadas. Independente da iniciativa de criação partir pela polícia, ou pela comunidade, o sucesso da rede terá uma forte influência das lideranças que contribuirão para a movimentação e sucesso da rede,

conforme se apresenta: “[...] primeiro você tem que criar lideranças, diversas lideranças. Lideranças de quarteirão, lideranças de rede, para que elas movimentem a rede” (idealizador da rede).

Segue o Quadro 4, em que se apresenta um resumo do processo de criação da rede, tendo como foco a iniciativa. O quadro faz o comparativo do referencial teórico do presente trabalho, as considerações do idealizador do programa rede de vizinhos protegidos e uma breve análise.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>Na narrativa dos coordenadores de rede entrevistados, identificou-se que três redes surgiram por iniciativa dos moradores e uma rede foi provocada pela polícia. Enfatiza-se que em qualquer um dos casos, para que os objetivos do programa prosperem, é vital a escolha adequada do coordenador, que atuará como líder, no intuito de angariar e motivar os demais moradores, de forma a cumprir os objetivos do programa.</p>	<p>_ Bayley (1986) ao analisar o modelo australiano do programa <i>NeighbourhoodWatch</i> enfatizou uma preocupação com o recrutamento das lideranças. O autor afirma que tanto o modelo americano, quanto o australiano trabalham com o sistema de voluntariado, porém no modelo australiano ocorre um processo eletivo dos possíveis líderes, dando maior legitimidade ao processo.</p>	<p>Inicialmente o policial tem que criar lideranças, diversas lideranças. Lideranças de quarteirão, lideranças de rede, para que elas movimentem a rede.</p>

Quadro 4 - Processo de criação da rede (iniciativa) - Ações que impulsionaram a criação da rede.

Fonte:dados da pesquisa.

Na sequência os coordenadores de rede foram interpelados sobre a percepção que têm da efetividade da Rede de Vizinhos Protegidos na redução do crime. Verificou-se uma divisão igualitária na percepção dos entrevistados, sendo que dois entrevistados entendem a existência de alguma efetividade, embora, na visão dos coordenadores de rede, não se tenha como comprová-la e, dois entrevistados, por outro lado, não tiveram a percepção de que a rede tenha produzido algum resultado efetivo na redução do crime.

Ao se retomar a base teórica em confrontação com a contribuição do Entrevistado 2, no quesito efetividade, verifica-se um alinhamento com as proposições de alguns autores. O coordenador deixa claro que a rede não é uma solução que persista de forma isolada, sendo necessária a presença policial.

Não sei te dizer quanto, que ajudou, ajudou (efetividade da rede de vizinhos protegidos). [...] mas não tenho dúvida que só o programa não resolve nada não. A polícia tem que estar presente, tem que atuar. Só a gente não pode fazer muita coisa (E2).

Moore e Trojanowicz (1988), por ocasião de seus estudos dos grupos estratégicos de policiamento orientado para o combate ao crime, defendem que uma postura reflexiva de combate ao crime deve ter por foco a resolução de problemas antecipadamente. Tal modelo adequa-se às propostas do programa Rede de Vizinhos Protegidos, de maneira que não seja necessário o acionamento da polícia em muitos casos.

Entende-se que o envolvimento da sociedade, empresários e poder público mostram-se essenciais. Todavia os autores enfatizam que uma estratégia subsequente absorve a anterior, ou seja, mesmo tendo-se a rede atuante, a presença policial e atuações de cunho repressivo, previstas no modelo de policiamento tradicional ou profissional e no modelo estratégico, não podem ser descartados.

O Entrevistado 3 apresenta um posicionamento associado ao desenvolvimento econômico e desenvolvimento social. O coordenador de rede defende que o programa Rede de Vizinhos Protegidos funciona apenas na zona sul, passando um

entendimento de que uma comunidade com poder aquisitivo mais elevado terá maior possibilidade de sucesso nos objetivos pretendidos com a rede, *in verbis*: “a rede de vizinhos protegidos é uma rede legal, que funciona muito bem na zona sul, onde as pessoas fazem por onde ela funcionar, aqui, pra mim, não funciona” (E3).

Ressalta-se que outro coordenador de Rede, Entrevistado 2, sustenta que não acredita na diferença de vontade de participação no programa ao se considerar o morador como de poder aquisitivo mais baixo, classe média ou alta, conforme se apresenta em seguida: “você vai ter a condição do bairro, um mais simples, um mais rico, um de classe média. O bairro mais simples não tá nem aí, o classe média se preocupa mais e a classe mais alta não se comunicam [...] não vejo isso” (E2).

Embora não se tenha comprovação científica que corrobore as alegações defendidas pelo Entrevistado 3, Laycock&Tilley(1995) ao estudarem o programa *NeighbourhoodWatch* verificaram que sua implementação se deu em diferentes contextos econômicos, porém sendo muito mais comum em áreas com poder aquisitivo elevados e baixa taxa de criminalidade.

O idealizador do programa Rede de Vizinhos Protegidos, em sua contribuição, percebe as respostas dos coordenadores de rede associando-as a uma necessidade de respostas rápidas por parte da comunidade. Foi exposto pelo entrevistado que o foco principal da rede é na mudança de comportamento dos moradores, diminuindo a probabilidade de se tornarem vítimas.

[...] tem que entender que a comunidade quer resultados, e quem costuma querer resultados, costuma querer ter eles rápido, mas nós não fazemos milagres. Enquanto existir sociedade, vai existir o crime. O crime como fenômeno sociológico vai existir em qualquer sociedade, motivo pelo qual a comunidade deve ter a real condição do que vai acontecer. Quando você cria a rede. você não está prometendo milagres, você não está prometendo uma solução. Você está orientando as pessoas a mudarem um padrão de comportamento que pode contribuir diretamente para a diminuição de ações do agente infrator (idealizador do programa).

Ainda quanto a efetividade o idealizador do programa enfatiza que o objetivo principal da rede não é a redução da criminalidade, mas uma conjunção de fatores

que atuando de forma alinhada irão contribuir naturalmente para a redução do crime a aumento da sensação de segurança, *in verbis*:

O Objetivo principal da rede não é a redução dos índices de criminalidade, [...] são vários objetivos a serem desenvolvidos. O primeiro deles é apresentar o policial militar à comunidade e fazer o policial militar conhecer a comunidade com a qual vai trabalhar. Então você cria um elo de ligação entre a comunidade e a polícia. A comunidade então, passa a passar informações para a polícia. O segundo objetivo, você passa a ter a possibilidade orientar a comunidade para deixar de ser vítima em potencial, seja naquela rua, seja onde a pessoa trabalha, [...] passando preceitos básicos de segurança. O terceiro, a comunidade passa a ter quem procurar, que é àquele policial que ela conhece, na comunidade tem um vizinho para auxiliá-la quando precisar, surge então a possibilidade e o fenômeno da redução do medo do crime. Ela sabe que a tendência é você ter alguém para ajudar. [...] lá na frente surge a possibilidade de redução do crime não por um fator isolado como a rede, mas por uma conjunção de fatores que vão contribuir para a redução do crime (idealizador do programa).

No Quadro 5, apresentado abaixo, é exposto um resumo do processo de criação da rede, tendo como foco a sua efetividade em relação à análise da necessidade de presença policial.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
O programa baseia-se praticamente na modificação de comportamento da possível vítima e na aproximação dos moradores entre si e com a polícia, porém faz-se necessário tanto o engajamento da comunidade, quanto da polícia.	_ Moore e Trojanowicz (1988), por ocasião de seus estudos dos grupos estratégicos de policiamento orientado para o combate ao crime, defendem que uma postura reflexiva de combate ao crime deve ter por foco a resolução de problemas antecipadamente.	O policial tem que procurar fazer com que as pessoas tenham sentimento de pertencimento. A partir disso cria-se uma sensação de segurança e de confiança. Não basta propor uma reunião e deixar a

		comunidade sozinha.
--	--	---------------------

Quadro 5- Processo de criação da rede (efetividade) - Necessidade de presença policial.

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 6 que se apresenta em seguida é exposto um resumo do processo de criação da rede, tendo como foco a sua efetividade focado em uma análise de sucesso em comunidades de poder aquisitivo mais elevado.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
O sucesso da rede associa-se mais a condição de desenvolvimento social e cultural, do que propriamente a desenvolvimento econômico. As comunidades de poder aquisitivo mais baixo, quando não apresentam viabilidade para participação no programa, se deve em virtude da possibilidade de retaliação por parte da criminalidade, por ser esta mais próxima. As chamadas classes média e alta tem as mesmas condições que favorecem o programa. O fator a ser trabalhado junto	— Laycock&Tilley(1995), sobre o programa <i>NeighbourhoodWatch</i> , afirmam que sua implementação se deu em diferentes contextos econômicos, porém sendo muito mais comum em áreas com poder aquisitivo elevados e baixa taxa de criminalidade.	O Objetivo principal da rede não é a redução dos índices de criminalidade. São vários objetivos a serem desenvolvidos: apresentar o policial militar à comunidade e fazer o policial militar conhecer a comunidade; criarem elo de ligação entre a comunidade e a polícia, ter a possibilidade de orientar a comunidade para

<p>à comunidade é o engajamento junto aos objetivos propostos para a rede, da mesma maneira que o representante da polícia tem que desenvolver, motivar e potencializar a rede.</p>		<p>deixar de ser vítima em potencial, passando preceitos básicos de segurança, a comunidade passa a ter quem procurar, que é àquele policial que ela conhece.</p>
---	--	---

Quadro 6 - Processo de criação da rede (efetividade) - A rede funciona em uma comunidade com poder aquisitivo mais elevado.

Fonte:dados da pesquisa.

Em seguida passa-se a apresentar as principais dificuldades vislumbradas pelos entrevistados.

5.2 Dificuldades verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos

No constructo das dificuldades ou pontos fracos vislumbrados pelos coordenadores de rede, verifica-se que todos os entrevistados enfatizam que mesmo fazendo parte do programa Rede de vizinhos Protegidos, identificam-se problemas no acionamento ou presença policial quando necessário, à exemplo da narrativa dos Entrevistados 1 e 3.

A polícia sumiu, não dá retorno pra gente [...] falei da filmagem do roubo. Quando acontece alguma coisa, tenho que ligar 190 e falar que sou da rede, aí que manda a viatura. [...] não existe outro número para agente ligar.[...] não pode ligar pra companhia, pro batalhão (pausa) só 190. Uma vez o tenente (omitido intencionalmente) pediu para marcar a reunião e ele não compareceu e isso estressou o povo. A falta de colaboração da própria polícia. [...] falta de retorno da polícia. As viaturas passam direto na rua e não param (E1).
 [...] a falta de envolvimento da polícia. Implantar a rede de vizinhos não é uma tarefa fácil, requer tempo, disponibilidade e dinheiro, fiz todos os processos que a PM me orientou e mesmo assim todas as vezes que precisei de uma viatura da PM rondando a praça onde moro não existia uma perto, sempre

pedia pelo amor de Deus e mesmo assim não via uma viatura sequer passar na região (E3).

Bayley (1986) ao estabelecer o estudo do programa *NeighbourhoodWatch* desenvolvido nos Estados Unidos e compará-lo ao modelo desenvolvido na Austrália apresentou conclusões relevantes no tocante à presença policial.

O autor enfatizou que os pesquisadores norte americanos concluíram que embora o roubo a residências tenha diminuído na fase inicial do programa, esta diminuição se estabilizava após um ano e após dois anos os roubos à residência retornavam aos índices elevados de antes da implementação do programa. Tal posicionamento do autor é corroborado pelas percepções dos Entrevistados 1 e 2.

A rede estagnou depois que foi criada. [...] eu não posso fazer nada. A polícia sumiu [...] (E1).

Agora, a polícia vem, explica uma vez e some, fica ausente, [...]. Acho que a polícia e os integrantes da rede tinham que estar mais presentes (E2).

Assim sendo, o autor destaca a importância de que os policiais envolvidos no programa tenham por hábito a realização de conferências, envolvendo lideranças representando as comunidades, no intuito de manter o entusiasmo e o engajamento popular, medida esta adotada no modelo australiano.

Ressalta-se que o idealizador do programa apresenta relato que corrobora as afirmações dos entrevistados e entendimento similar ao defendido pelos autores do referencial teórico.

[...] nesses lugares em que tudo foi feito conforme o programa prevê, depois de 2 anos a comunidade começou a se afastar, começou a não frequentar as reuniões, começou a abandonar as questões. A comunidade passou a achar que não precisava mais se envolver porque a rua era segura. Não foi uma caso apenas, foram vários casos. [...] uma estratégia interessante para evitar esse acomodamento é sempre passar dicas e colhendo informações, mantendo o contato informal, pedindo sugestões, indo além, perguntando como ela está, como vão as coisas. Não basta envolver apenas um PM, você tem que envolver toda a companhia. Você tem que levar uma guarnição na reunião, se você não fizer isso, o PM nunca vai saber qual o grau de problema que a comunidade tem, quais as dificuldades que ela (a comunidade) tem. Não basta apenas o Comandante fazer. Já cometemos

muitos erros nesse sentido. A tropa cria resistência quanto ao programa (idealizador do programa).

No modelo australiano é exigido, na maioria dos estados, que ocorra pelo menos uma reunião por mês, com os líderes de *zonas*, no intuito de planejar adequações do programa e trabalhar informações junto aos moradores, mantendo-se a presença policial. No modelo americano não é comum novas reuniões após a colocação das identificações nas propriedades.

Bayley (1986) ainda cita, especificamente na Austrália Ocidental (WA), situação na qual os policiais se mudaram para o subúrbio, dentro dos condados, de forma a se aproximar das lideranças comunitárias.

Ainda referenciando-se na teoria apresentada Skolnick e Bayley (2001) defendem que para ocorrer a prevenção do crime a atuação da polícia deve ser focada na comunidade, sendo esta o ponto central da rede. Afirmam ainda que os programas de vigilância são divididos em segmentos. Ressalta-se que o terceiro segmento, o chamado de segurança da moradia, baseia-se na melhoria da segurança das moradias pela atuação dos policiais em visitas constantes nas residências. Tal conduta potencializa os resultados do serviço prestado.

Medida similar é verificada no sistema *Koban*, em que Leishman (2007) apresenta o *hashutsujo*, pequenas estações, que na concepção inicial tinham a função de funcionar como pontos de despacho de ocorrências. Os *hashutsujo* foram concebidos para funcionarem como um sistema policial centralizado, com uma grande visibilidade e presença do agente de polícia no local.

Outra dificuldade verificada foi a ausência de envolvimento por parte dos moradores, sendo que dois entrevistados apresentaram tal situação como um ponto fraco relevante para a rede de vizinhos, conforme narrativa dos Entrevistados 2 e 4.

[...] da mesma maneira é o pessoal daqui (moradores), vem na primeira reunião achando que tudo vai se resolver. Tem alguns que acham que botou a placa, bandido não entra mais [...] não é assim (E2).

Tem o lado dos moradores, também, porque está errado, [...] se eu não acredito, eu acomodo? Isso não vai dar certo, então deixa pra lá. Falta o empenho das pessoas (E4).

O idealizador do programa entende que não se terá a participação e envolvimento de todos os moradores, destacando que tal situação leva à existência de elos fracos na rede, em que o agente de delito pode vir a prosperar.

[...] implementei várias redes em Belo Horizonte e participei da criação de outras em Minas Gerais. Desconheço qualquer rede que tenha a participação efetiva de todos os moradores da rua, do quarteirão. Você não vai ter a participação de todos os quarteirões, então se existe a rede composta em uma área de 12 quarteirões e moradores de 8 quarteirões participam, não sendo todos os moradores. Você não vai ter redução nos 8 quarteirões e os outros 4 aumento do crime, [...] as coisas não são assim, não se faz segurança assim. Um elo fraco, prejudica a rede com um todo(idealizador do programa).

Sobre os pontos fracos, apresenta-se na sequência o Quadro 7, expondo-se um resumo das dificuldades verificadas na rede em relação a ausência de presença policial.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>Verifica-se que a implementação do programa ocorre e, posteriormente tem-se a ausência da polícia. No intuito de se manter os efeitos positivos do programa, os policiais devem manter a rotina de realização de conferências, envolvendo lideranças representando as</p>	<p>_ Bayley (1986), sobre o programa <i>NeighbourhoodWatch</i>, desenvolvido nos Estados Unidos, enfatizou que os pesquisadores norte americanos concluíram que embora o roubo a residências tenha diminuído na fase inicial do programa, esta diminuição se estabilizava após um ano e</p>	<p>Depois de 2 anos a comunidade começou a se afastar, começou a não frequentar as reuniões, começou a abandonar as questões. Uma estratégia para evitar o acomodamento é</p>

<p>comunidades, no intuito de manter o entusiasmo e o engajamento popular. Deve-se procurar manter um canal de comunicação aberto, mantendo o fluxo de informações e interação entre polícia e comunidade.</p>	<p>após dois anos os roubos à residência retornavam aos índices elevados de antes da implementação do programa. Na Austrália Ocidental (WA), o autor cita o fato dos policiais terem se mudado para o subúrbio, dentro dos condados, de forma a se aproximar das lideranças comunitárias.</p> <p>_ Skolnick e Bayley (2001) defendem que para ocorrer a prevenção do crime a atuação da polícia deve ser focada na comunidade, sendo esta o ponto central da rede.</p> <p>_ Leishman (2007) apresenta pequenas estações, que na concepção inicial tinham a função de funcionar como pontos de despacho de ocorrências. Foram concebidos para funcionarem como um sistema policial centralizado, com uma grande visibilidade e presença do agente de polícia no local.</p>	<p>passar dicas e colhendo informações, mantendo o contato informal, pedindo sugestões, indo além.</p> <p>Desconheço qualquer rede que tenha a participação efetiva de todos os moradores da rua. Você não vai ter a participação de todos os quarteirões, então se existe a rede composta em uma área de 12 quarteirões e moradores de 8 quarteirões participam, não sendo todos os moradores. Você não vai ter redução nos 8 quarteirões e os outros 4 aumento do crime. Um elo fraco prejudica a</p>
--	---	---

		rede com um todo.
--	--	-------------------

Quadro 7 - Dificuldades verificadas na rede (acionamento da polícia) - Presença policial.

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se o processo de acionamento da polícia, o Entrevistado 1 acredita ser relevante a possibilidade de acionamento por intermédio de um número diferente do 190, podendo ser este número o da Companhia ou do Batalhão de responsabilidade da área.

Quando acontece alguma coisa, tenho que ligar 190 e falar que sou da rede, aí que a polícia manda a viatura. [...] não existe outra maneira de fazer contato, não existe outro número para a gente ligar. [...] não pode ligar pra companhia, pro batalhão (pausa) só 190 (E1).

Nos estudos de Cordner (2000) citado por Giblin (2014) é enfatizada a importância de se manter interações positivas com os cidadãos, não estabelecendo contatos com a comunidade apenas como vítimas, testemunhas ou suspeitos. O policiamento comunitário requer que a polícia assuma uma função mais ampla além de apenas a da aplicação da lei.

Logo, o estabelecimento de um caminho de comunicação diferente do 190, em que a comunidade pode estabelecer contato junto à polícia é um exemplo de relação positiva que pode ser estimulada.

O idealizador do programa sustenta que o contato primário com a polícia é por intermédio do 190 em situações de atendimento de ocorrências após o cometimento de crime, porém enfatiza ser importante a existência de um canal de comunicação com a companhia para compartilhamento de informações com a polícia, tais como de possíveis agentes infratores ou pessoas em atitudes suspeitas, *in verbis*:

[...] você passa o telefone para a comunidade e diz: olha o canal de comunicação com a polícia é o 190, mas se tem alguma informação a ser passada tem o contato da sala de operações da unidade, da fração, da companhia, do batalhão. Aquele contato destinado a passar pessoas suspeitas (idealizador do programa).

Finalizando-se a exposição sobre as dificuldades, apresenta-se na sequência o Quadro 8, expondo-se um resumo das dificuldades verificadas na rede, focada em uma análise da disponibilização de um número de contato com a polícia diferente do 190.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>Um dos objetivos principais da rede é manter o canal de comunicação com a comunidade, no intuito que se tenha um fluxo de informações constantes. Logo, o estabelecimento de um caminho de comunicação diferente do 190, em que a comunidade pode estabelecer contato junto á policia é um exemplo de relação positiva que pode ser estimulada.</p>	<p>_ Cordner (2000) citado por Giblin (2014) enfatiza sobre a importância de se manter interações positivas com os cidadãos, não estabelecendo contatos com a comunidade apenas como vítimas, testemunhas ou suspeitos.</p>	<p>A polícia fornece o número do 190 para a comunidade, definindo-o como o canal de comunicação com a polícia, mas se tem alguma informação, tem o número do telefone da sala de operações. da unidade, da fração, da companhia, do batalhão, destinado ao repasse de informações sobre suspeitos.</p>

Quadro 8 - Dificuldades verificadas na rede (acionamento da polícia) - número diferente do 190.

Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida apresentar-se-ão os pontos fortes percebidos pelos coordenadores de rede.

5.3 Facilidades verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos

No quesito facilidades ou pontos fortes vislumbrados pelos coordenadores de rede, três entrevistados enfatizaram que o programa proporciona um maior contato e interação com os vizinhos, de maneira que a interação com a comunidade melhorou.

Você consegue ter um contato com um vizinho, àquele que você nem dá bom dia, mais. Não é falta de educação [...] é questão de tempo (E2).

Eu tenho mais proximidade com meu vizinho. [...] minha vizinha viajou e me falou que deixou os dois meninos dela em casa. Falou que tava tranquila porque tinha a gente aqui e o vizinho de cima. Isso a rede ajudou. A minha relação com os vizinhos melhorou muito (E4).

Tal assertiva coaduna com o posicionamento apresentado por Gondim e Varejão (2007), que ao estudarem as vantagens do programa *NeighbourhoodWatch*, destacam que além da redução da criminalidade, o programa ainda proporciona o aumento da interação e da coesão social, que, por conseguinte, provoca uma diminuição da alienação e da apatia comunitárias.

Laycock&Tilley (1995) afirmam que mesmo na ausência de pesquisas mais aprofundadas sobre o tema, existem evidências que o programa *NeighbourhoodWatch* funciona como um catalisador, que ajuda a resolver problemas de natureza comunitária. O autor enfatiza, que mesmo tal situação não tendo relação direta com a redução da criminalidade, não se deve subestimar a sua relação com uma preparação do terreno para uma ação futura de redução do crime.

O Idealizado do programa comunga com os autores e destaca que a rede é um projeto de solidariedade, indo além das questões de segurança. Tal situação favoreceu diversas reuniões que ocorreram em templos religiosos, independente da religião dos moradores, haja vista que os sacerdotes entendiam a questão social e de solidariedade.

A rede é um projeto básico de solidariedade. O dia a dia fez com que as pessoas se afastassem uma das outras. O tempo fez com que as pessoas se afastassem, atrapalhando a vida em coletividade, em grupo. Cada um se fechando dentro do seu próprio eu. A simbologia da rede tem a intenção de que cada morador seja uma câmara viva. Isso faz com que as pessoas passem a conhecer umas as outras e ter certa confiança no seu vizinho (idealizador do programa).

Logo abaixo se apresenta o Quadro 9 em que se evidencia de forma resumida as facilidades verificadas pelos coordenadores de rede, em específico no aspecto de interação comunitária, em paralelo ao referencial teórico e comentários do idealizador do programa.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>A interação comunitária, o contato social positivo entre os moradores é um potencializador do programa Rede de Vizinhos Protegidos. Quanto maior a interação entre os membros da comunidade, mais fortalecidos serão os elos da rede. Ao se analisar os aspectos de segurança envolvidos, tem-se a médio e longo prazo a redução do crime e em curto prazo a redução do medo do crime.</p>	<p>_ Gondim e Varejão (2007), sobre o programa <i>NeighbourhoodWatch</i>, destacam que além da redução da criminalidade, o programa ainda proporciona o aumento da interação e da coesão social, que, por conseguinte, provoca uma diminuição da alienação e da apatia comunitárias.</p> <p>_ Laycock&Tilley(1995) afirmam que o programa <i>NeighbourhoodWatch</i> funciona como um catalisador, que ajuda a resolver problemas de natureza comunitária. O autor enfatiza que mesmo</p>	<p>A rede é um projeto básico de solidariedade. O dia a dia fez com que as pessoas se afastassem uma das outras. O tempo fez com que as pessoas se afastassem, atrapalhando a vida em coletividade, em grupo. Cada um se fechando dentro do seu próprio eu. A simbologia da rede tem a</p>

	tal situação não tendo relação direta com a redução da criminalidade, não se deve subestimar a sua relação com uma preparação do terreno para uma ação futura de redução do crime.	intenção de que cada morador seja uma câmara viva. Isso faz com que as pessoas passem a conhecer umas as outras e ter certa confiança no seu vizinho.
--	--	---

Quadro 9 - Facilidades verificadas na rede - Melhoria da interação da comunidade.

Fonte: dados da pesquisa.

Outra facilidade apontada associa-se a escolha da liderança adequada e legitimada pelos moradores e partícipes da rede é um fator positivo que agrega valor à rede. Cita-se como exemplo as afirmações do Entrevistado 1, que afirma que é procurado como referência da rede: “[...] constantemente acontece alguma coisa, eles (moradores) batem aqui em casa. [...] pela referência da rede, eles me falam”.

Destaca-se o posicionamento do idealizador do programa, já descrito anteriormente, da relevância do processo de escolha das lideranças, afirmando a necessidade de que tais lideranças, depois de estabelecidas, deem movimentação à rede.

Ressalta-se que o coordenador da rede acrescenta em sua narrativa que a sua posição na rede não é associada apenas às situações de segurança pública, mas como referência sobre diversos problemas que atingem à comunidade. Gattorna (2009) em seus estudos ao apresentar uma visão de alinhamento dinâmico e movimentação da rede, descreve que uma rede ampla pode produzir novas percepções de como as organizações e suas cadeias de valor funcionam, trazendo melhorias para a própria rede.

Na sequência apresenta-se o Quadro 10, em que se apresenta de forma resumida a análise das lideranças.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>O aspecto de maior relevância ao se analisar os aspectos das lideranças, é o fato de que a escolha da liderança adequada e legitimada pelos moradores e participes da rede são um fator positivo que agrega valor à rede. Tal situação favorece os objetivos da rede em virtude da movimentação que proporciona à rede e no próprio processo de convencimento e engajamento dos objetivos do programa.</p>	<p>_ Bayley (1986) ao analisar o modelo australiano do programa <i>NeighbourhoodWatch</i> enfatizou uma preocupação com o recrutamento das lideranças. O autor afirma que tanto o modelo americano, quanto o australiano trabalham com o sistema de voluntariado, porém no modelo australiano ocorre um processo eletivo dos possíveis líderes, dando maior legitimidade ao processo. (descrito no Quadro 4)</p> <p>_ Gattorna (2009) em seus estudos ao apresentar uma visão de alinhamento dinâmico e movimentação da rede, descreve que uma rede ampla pode produzir novas percepções de como as organizações e suas cadeias de valor funcionam, trazendo melhorias para a própria rede.</p>	<p>Inicialmente o policial tem que criar lideranças, diversas lideranças. Lideranças de quarteirão, lideranças de rede, para que elas movimentem a rede.</p>

Quadro 10 - Facilidades verificadas na rede - Lideranças legitimadas.

Fonte: dados da pesquisa.

Ainda em relação às facilidades tem-se a narrativa de dois entrevistados relacionada ao fluxo de informações. Dentre as informações passadas, o Entrevistado 1 afirma que houve reunião em que representante da polícia trouxe informações de segurança e o Entrevistado 2 evidencia a troca de informações com os demais moradores.

Na reunião compareceram umas 20 pessoas, [...] passou uns dois meses mais ou menos e marcou outra. O Capitão falou que ia sair e apresentou o Tenente (omitido intencionalmente), falou de segurança (E1).

Está todo mundo trancado em casa. Esse é o lado positivo, a polícia te proporciona isso. Consegue mobilizar seus vizinhos para questão de contato. [...] conversando e trocando informações (E2).

No quesito informação, os autores da base teórica do presente trabalho enfatizam sobre diversas áreas a importância da informação e de seu fluxo constante. Kotler (1998) associando a informação na conceituação de rede de demanda afirma que a rede de demanda é impactada pela tecnologia e pelo fluxo de informações.

Christopher (2008) apresenta a informação alinhada ao processo decisório que contribui para uma política de responsividade da organização. Ressalta-se que a responsividade é um mecanismo que proporciona agilidade às respostas das demandas apresentadas, enfatizando que a agilidade pode se aplicar tanto ao conceito de redes quanto ao de empresas individuais. A resposta ágil é imprescindível que se tenha a presença de parceiros ágeis que auxiliem no fluxo de informações.

Trazendo a análise para o viés da segurança pública, tem-se Skolnick e Bayley (2001) que apresentam o segmento da vigilância pública que prevê que as pessoas que moram em uma determinada área deverão ser estimuladas a se unirem e passarem a atuar como agentes de informação da polícia.

Rolim (2006) enfatiza que o contato do policial junto à sociedade favorece o conhecimento das principais ameaças e na detecção do *modus operandi* dos agentes de delito, sendo que a interação com a comunidade facilitará a troca de

informações sobre possíveis atos de violência e criminalidade, ou mesmo assuntos de caráter reservado.

Em última análise sobre o quesito informação apresentado pelos entrevistados, Guará (2010) afirma que as redes comunitárias baseiam-se na autonomia de suas atividades e não em sua hierarquia. O autor afirma que as ações individuais levam ao compartilhamento coletivo, situação esta que facilita o conhecimento, as parcerias e, por conseguinte, a troca constante de informações que culminarão em soluções de interesse de todos, a exemplo da colocação feita anteriormente pelo Entrevistado 1.

Nas informações passadas durante a reunião com a rede do Entrevistado 1 foram passados aspectos referentes à segurança, conforme descrito acima. Ressalta-se que tal procedimento encontra-se em conformidade com a Teoria do Triângulo do Crime, idealizada e estudada por Cohen &Felson (1979).

Embora seja necessário o envolvimento de diversos órgãos governamentais no intuito de se garantir a prevenção criminal, ao se orientar a comunidade, ou possível vítima de crime, tem-se a intenção de introduzir modificações de comportamento nos moradores, de forma a se aumentar o risco para o agente de delito.

Enfatiza-se que Cohen &Felson (1979) sustentam a existência de quatro atributos básicos de uma possível vítima: valor, inércia, visibilidade e acesso. A polícia ao difundir orientações de segurança, atua em modificação dos atributos mencionados.

O idealizador do programa em sua narrativa relembra a teoria do triângulo do crime, também conhecida como teoria das atividades rotineiras, ao enfatizar a importância das orientações a serem passadas pela polícia à comunidade, de forma a mudar o comportamento das possíveis vítimas, trazendo desvantagens ao agente de delito.

Tem que ensinar a comunidade a mudar comportamento, passando pela teoria das atividades rotineiras, ensinando teorias sociológicas básicas. Se você faz reunião com a comunidade e não faz isso, tá errado. O agente infrator trabalha partindo das vantagens que ele vai ter, aí a comunidade tem que ser orientada a mudar de comportamento de forma a diminuir essas

vantagens. A comunidade não sabe o que fazer, você que tem que orientar (idealizador do programa).

Em período mais recente, Santos (2012) apresenta dentre suas medidas de prevenção criminal, relacionadas ao comportamento das vítimas, a adoção de medidas autoprotetivas, por intermédio da modificação comportamental.

Enfatiza-se, conforme explanado anteriormente, que o Entrevistado 3 aparenta ter um alto grau de descontentamento para com a prestação do serviço da Rede de Vizinhos Protegidos. Em suas declarações afirmou não existir nada de positivo que tenha verificado no programa.

Finalizando-se a exposição sobre os pontos fortes, apresenta-se na sequência o Quadro 11, expondo-se um resumo das facilidades verificadas na rede. A análise se ateve ao fluxo de informações entre a comunidade e a polícia, ressaltando-se a relação com a Teoria do triângulo do Crime ou Teoria das Atividades Rotineiras.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
Na análise da relevância das informações junto ao programa, percebe-se que um dos principais objetivos da rede é manter o fluxo das informações entre a polícia e a comunidade. O fluxo de informações constante contribui para o repasse de informações sobre segurança que irão interferir diretamente no comportamento dos moradores, tidas como	<p>_ Kotler (1998) associando a informação na conceituação de rede de demanda afirma que a rede de demanda é impactada pela tecnologia e pelo fluxo de informações.</p> <p>_ Christopher (2008) apresenta a informação alinhada ao processo decisório que contribui para uma política de responsividade da organização. Ressalta-se</p>	Tem que ensinar a comunidade a mudar comportamento, passando pela teoria das atividades rotineiras, ensinando teorias sociológicas básicas. Se você faz reunião com a comunidade e não faz isso, tá

<p>vítimas em potencial. Tal situação encontra-se relacionada à Teoria do Triângulo do Crime.</p> <p>O fluxo de informações ocorre de forma bilateral, desta maneira a comunidade também desenvolve ações que potencializam a atuação do polícia, garantindo maior efetividade na segurança, a partir do momento que compartilhar informações sobre indivíduos suspeitos, ou situações que favorecem o cometimento de crime.</p>	<p>que a responsividade é um mecanismo que proporciona agilidade às respostas das demandas apresentadas, enfatizando que a agilidade pode se aplicar tanto ao conceito de redes quanto ao de empresas individuais. A resposta ágil é imprescindível que se tenha a presença de parceiros ágeis que auxiliem no fluxo de informações</p> <p>_ Skolnick e Bayley (2001) que apresentam o segmento da vigilância pública que prevê que as pessoas que moram em uma determinada área deverão ser estimuladas a se unirem e passarem a atuar como agentes de informação da polícia.</p> <p>_ Rolim (2006) enfatiza que o contato do policial junto à sociedade favorece o conhecimento das principais ameaças e na detecção do <i>modus operandi</i> dos agentes de delito, sendo que a interação com a comunidade facilitará a troca de informações sobre</p>	<p>errado. O agente infrator trabalha partindo das vantagens que ele vai ter, aí a comunidade tem que ser orientada a mudar de comportamento de forma a diminuir essas vantagens. A comunidade não sabe o que fazer, você que tem que orientar.</p>
--	---	---

possíveis atos de violência e criminalidade, ou mesmo assuntos de caráter reservado.

_ Guará (2010) afirma que as redes comunitárias baseiam-se na autonomia de suas atividades e não em sua hierarquia. O autor afirma que as ações individuais levam ao compartilhamento coletivo, situação esta que facilita o conhecimento, as parcerias e, por conseguinte, a troca constante de informações que culminarão em soluções de interesse de todos.

_ Cohen & Felson (1979) sustentam a existência de quatro atributos básicos de uma possível vítima: valor, inércia, visibilidade e acesso. A polícia ao difundir orientações de segurança, atua em modificação dos atributos mencionados.

_ Santos (2012) apresenta dentre suas medidas de prevenção criminal, relacionadas ao comportamento das vítimas,

	a adoção de medidas autoprotetivas, por intermédio da modificação comportamental.	
--	---	--

Quadro 11 - Facilidades verificadas na rede - Informações e orientações sobre segurança.

Fonte: dados da pesquisa.

Em seguida passa-se a apresentar os fatores de análise externa da matriz SWOT, iniciando-se pelas possíveis ameaças as quais a Rede de Vizinhos Protegidos encontra-se susceptível, de acordo com o entendimento dos coordenadores de rede.

5.4 Ameaças verificadas na Rede de Vizinhos Protegidos

Ao se analisar as possíveis ameaças apresentadas pelos coordenadores de rede, destaca-se que dois entrevistados afirmaram como ameaça à rede a possível atuação de criminosos que poderiam impactar na rede.

O Entrevistado 1 associou a atuação dos criminosos de forma a inibir o envolvimento de moradores em virtude de se sentirem expostos e sofreram retaliações por parte de criminosos, enquanto o Entrevistado 3 de forma mais direta destacou apenas a atuação de bandidos em associação a omissão do poder público.

Teve um movimento dessa favela aí embaixo. [...] As pessoas tem medo de exposição. O nosso colega ligou pro 190, [...] ele explicou o que aconteceu e a polícia falou que não podia fazer nada [...] (E1).

A criminalidade, esse punhado de bandido que fica solto e ninguém faz nada (E3).

Tem-se na análise de Laycock&Tilley(1995), aspecto que pode ser associado ao temor dos entrevistados, haja vista o autor ter concluído que em relação ao *NeighbourhoodWatch*, verifica-se que o programa ao ser apresentado em comunidades em que o crime é muito elevado, torna-se difícil a introdução do conceito para a comunidade.

O autor sustenta que em alguns subgrupos da comunidade o programa não é bem vindo e para outros é potencialmente ameaçador o envolvimento ostensivo de morador junto à polícia. Tal envolvimento pode gerar perigo de intimidação dos moradores partícipes. Segue o Quadro 12, expondo-se um resumo das possíveis ameaças verificadas na rede relacionadas a atuação de criminosos.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
Embora os coordenadores de rede tenham citado a possibilidade de atuação de criminosos que pudessem vir a impactar nos objetivos da rede, tal situação não foi verificada em qualquer relato de morador. Entende-se que a ação de agentes delituosos que pudessem trazer impactos aos objetivos do programa teriam que ser orquestrada por um grupo organizado e não apenas por intermédio de ações isoladas de criminosos.	_ Laycock&Tilley(1995), aspecto que pode ser associado ao temor dos entrevistados, haja vista o autor ter concluído que em relação ao <i>NeighbourhoodWatch</i> , verifica-se que o programa ao ser apresentado em comunidades em que o crime é muito elevado, torna-se difícil a introdução do conceito para a comunidade. O autor sustenta que em alguns subgrupos da comunidade o programa não é bem vindo e para outros é potencialmente ameaçador o envolvimento ostensivo de morador junto à polícia.	Sem comentários à respeito

Quadro 12 - Ameaças verificadas na rede - Atuação de criminosos.

Fonte: dados da pesquisa.

Apresenta-se ainda como ameaça, o posicionamento sustentado pelo Entrevistado 4, que entende como aspecto externo à rede, de forma a ameaçar a sua existência, a ausência de envolvimento de demais segmentos da administração pública, a exemplo da prefeitura.

O Entrevistado 4 ressalta a situação de uma casa em demolição em frente à sua residência, que passa a ideia de abandono, favorecendo a presença e atuação de agentes delituosos, conforme se apresenta: “mais gente, mas setores poderiam se envolver. [...] olha isso aí na frente (casa em demolição), a prefeitura não dá esclarecimento do que vai acontecer e fica desse jeito aí, abandonado”.

Rolim (2006) esclarece sobre a importância da interação de segmentos da administração pública em apoio às redes. O autor defende o apoio ativo das prefeituras, haja vista que com o aumento da atuação comunitária, ensejará uma maior demanda por serviços públicos, obrigando o engajamento de agências e departamentos municipais na reparação de espaços públicos degradados e desorganizados.

Em uma análise mais recente têm-se as argumentações de Bondaruk e Souza (2012) apresentando a polícia comunitária como uma nova filosofia institucional que tem por objetivo a união de esforços de diversos atores, em que todos procuram o mesmo ideal, qual seja, uma segurança pública de qualidade.

Bondaruk e Souza (2012) corroboram o pensamento de Rolim (2006) ao afirmarem que a Polícia Comunitária tem um conceito amplo que abrange todas as atividades voltadas para a solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, ressaltando-se o envolvimento de órgãos governamentais, à exemplo das prefeituras.

Santos (2012) ao apresentar suas conclusões sobre medidas de prevenção criminal, relacionadas à Teoria do Triângulo do Crime, destaca a necessidade da melhoria contínua dos locais e ambientes, sendo que tal medida pode ser adotada pelo poder público ou pela própria comunidade.

O idealizador do programa corrobora as argumentações dos autores em relação ao envolvimento da prefeitura nas questões de melhora do ambiente em que residem, porém cita que além do envolvimento da polícia para acionamento da prefeitura já houve situações da própria comunidade efetuar tal acionamento. Em outra situação, a comunidade acionou um proprietário de lote para que murasse sua propriedade.

Teve um caso clássico lá no bairro Caiçara, na rua (omitido intencionalmente) em que a rua era muito escura, as árvores cresceram e tampavam os postes, então a comunidade ali, junto com a polícia chegou a conclusão que a iluminação era um fator preponderante, e que pra melhorar a segurança, precisava podar as árvores. Nós solicitamos à regional da prefeitura e fomos atendidos, mas já tivemos situações em que a própria comunidade se reuniu e eles acionaram diretamente a prefeitura. Teve o caso também do lote vago, proporcionava sujeira e era um lugar fácil de esconder. A União dos moradores fez com que eles descobrissem o proprietário e acionaram ele. Aí o proprietário resolveu murar o lote, ajudou (idealizador do programa).

O Quadro 13, a seguir, expõe um resumo das possíveis ameaças verificadas na rede em relação a ausência de envolvimento de demais segmentos da administração pública, a exemplo das prefeituras.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
O programa Rede de Vizinhos Protegidos pauta-se pela interação e a comunidade, polícia e demais segmentos do poder público. Muitas das ações previstas na Teoria do Triângulo do Crime dependem de intervenções das prefeituras, a exemplo de revitalização do	_ Rolim (2006) esclarece sobre a importância da interação de segmentos da administração pública em apoio às redes. O autor defende o apoio ativo das prefeituras, haja vista que com o aumento da atuação comunitária, ensejará uma maior demanda por serviços públicos, obrigando o	Teve um caso clássico lá no bairro Caiçara, na rua (omitido intencionalmente) em que a rua era muito escura, as árvores cresceram e tampavam os postes, então a

<p>ambiente, intervenções na iluminação pública, limpeza de logradouros e terrenos abandonados. Percebe-se que o envolvimento das prefeituras é um fator que contribui para o sucesso da rede.</p>	<p>engajamento de agências e departamentos municipais na reparação de espaços públicos degradados e desorganizados.</p> <p>_ Bondaruk e Souza (2012) apresentando a polícia comunitária como uma nova filosofia institucional que tem por objetivo a união de esforços de diversos atores, em que todos procuram o mesmo ideal, qual seja, uma segurança pública de qualidade.</p> <p>_ Santos (2012) ao apresentar suas conclusões sobre medidas de prevenção criminal, relacionadas à Teoria do Triângulo do Crime, destaca a necessidade da melhoria contínua dos locais e ambientes, sendo que tal medida pode ser adotada pelo poder público ou pela própria comunidade.</p>	<p>comunidade ali, junto com a polícia chegou a conclusão que a iluminação era um fator preponderante, e que pra melhorar a segurança, precisava podar as árvores. Nós solicitamos à regional da prefeitura e fomos atendidos, mas já tivemos situações em que a própria comunidade se reuniu e eles acionaram diretamente a prefeitura. Teve o caso também do lote vago, proporcionava sujeira e era um lugar fácil de esconder. A União dos moradores fez com que eles descobrissem o proprietário</p>
--	---	--

		<p>eacionaram ele. Aí o proprietário resolveu murar o lote, ajudou.</p>
--	--	---

Quadro 13 - Ameaças verificadas na rede - Ausência de envolvimento das prefeituras.

Fonte: dados da pesquisa.

Na próxima seção serão apresentadas as oportunidades que auxiliaram no processo de criação das redes, bem como as oportunidades futuras, que contribuirão para o sucesso de programa, de acordo com a percepção dos entrevistados.

5.5 Oportunidades atuais e futuras na Rede de Vizinhos Protegidos

Na análise das oportunidades vislumbradas pelos entrevistados verifica-se que dois entrevistados não conseguiram verificar algum fator externo que tenha contribuído para a criação da rede. O Entrevistado 2 destacou a promoção, relacionada à divulgação da existência do programa e envolvimento de forma objetiva dos partícipes do programa.

Sim, eu vejo. É a questão da promoção, divulgação [...] partes que são envolvidas trabalhando em alguma coisa. Tem que acontecer alguma coisa por parte da polícia, por parte dos moradores e passar pra frente, tem que ter o envolvimento de todos. [...] não pode perder a objetividade (E2).

O Entrevistado 4 enfatizou sobre o empenho dos partícipes da rede, como contribuição e possível oportunidade, porém por se tratar de aspecto de análise interna, apresenta características relacionadas a uma facilidade.

Estabelecendo-se um paralelo com as possíveis oportunidades futuras que contribuiriam para o sucesso da rede, percebe-se uma similaridade de aspectos que contribuíram também para a criação da rede. Um coordenador de rede enfatizou sobre a importância da utilização de recursos tecnológicos, outro entrevistado sobre a importância de se ter um maior envolvimento da mídia.

Já me procuraram para a gente fazer Whatsapp, [...], apito, foi sugerido no início. Eu não gosto de barulho. O Whatsapp funciona. A tecnologia ajuda no desenvolvimento da rede (E1).

Acho que a mídia veicular mais, mas tem que tomar muito cuidado, [...] veicular não é fazer propaganda (E2).

O cabedal teórico estudado na presente pesquisa não contemplou, dentro de sua delimitação, aspectos relacionados ao envolvimento da mídia (Quadro 14), suscitada pelo Entrevistado 2, porém em relação à utilização de novas tecnologias, Moore e Trojanowicz (1988) evidenciavam, dentre os grupos estratégicos de policiamento orientado para o combate ao crime, tal situação (Quadro 15).

No grupo de policiamento estratégico, utilizando-se de uma filosofia científica inicial, o policiamento começou a ser lançado com base em estatística criminal, destacando-se um investimento elevado em tecnologia para fazer frente à incidência criminal elevada.

O idealizador do programa se mostra um pouco resistente a ideia de divulgação indiscriminada do programa. O mesmo acredita que é melhor atuar com poucas redes, porém devidamente acompanhada do que com várias tendo problemas.

Eu (polícia) não preciso de quantidade. Não precisa de mil redes. Uma rede que funciona bem, que atende aos objetivos propostos e é devidamente acompanhada, funciona melhor do que 200 redes que não funcionam legal. A rede já foi muito na mídia. Em 2004 e 2006 ela virou moda. Isso gerou problemas. Teve lugar que morador falava: eu só quero a plaquinha. Não funciona assim, o conceito vai além apenas da plaquinha. Pode até funcionar por um tempo, mas acaba dando errado. É um conjunto de ações que levam a uma possível mudança de comportamento que leva a uma proteção a mais [...] (idealizador do programa).

Em seguida apresentar-se-á o Quadro 14, em que se evidencia, de forma resumida as oportunidades atuais e futuras do programa Rede de Vizinhos Protegidos em relação à promoção, divulgação da rede, com possível envolvimento da mídia.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>Embora não se tenha considerado na delimitação do tema os impactos de divulgação ou envolvimento da mídia, foi suscitado a divulgação do programa, como forma de potencializar as ações das redes. O idealizador do programa entende que a divulgação sem controle pode gerar situações de redes sem a devida orientação, fugindo ao escopo ou com ações limitadas que podem gerar prejuízos á comunidade. O envolvimento da mídia, ou de qualquer outro meio de divulgação, sendo devidamente orientado, torna-se mais um ator em potencial que pode contribuir ao sucesso de rede. Ressalta-se a necessidade de que tal envolvimento não seja contrário aos objetivos e ações propostos para o programa.</p>	<p>O cabedal teórico estudado na presente pesquisa não contemplou, dentro de sua delimitação, aspectos relacionados ao envolvimento da mídia.</p>	<p>Uma rede que funciona bem, que atende aos objetivos propostos e é devidamente acompanhada, funciona melhor do que 200 redes que não funcionam legal. A rede já foi muito na mídia. Em 2004 e 2006 ela virou moda. Isso gerou problemas. Teve lugar que morador falava: eu só quero a plaquinha. Não funciona assim, o conceito vai além apenas da plaquinha. Pode até funcionar por um tempo, mas acaba dando errado. É um conjunto de ações que levam</p>

		a um possível mudança de comportamento que leva a uma proteção a mais.
--	--	--

Quadro 14 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Envolvimento da mídia.

Fonte:dados da pesquisa.

Em contrapartida o idealizador do programa defende a utilização de novas tecnologias, a exemplo dos grupos de vizinhos formados em aplicativos de smartphone.

[...] isso é fantástico, não só o aplicativo, pois a rede sempre vai estar evoluindo e crescendo. Tem-se a possibilidade de desenvolver estratégias e ações diferentes em que alguém está chegando e avisar através do aplicativo de forma a alguém acompanhar a chegada(idealizador do programa).

O Quadro 15 apresenta as oportunidades sobre o enfoque da adoção de novas tecnologias, conforme se demonstra na sequência.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
A utilização de aplicativos de <i>smartphones</i> que oferecem condições de atuarem em sistemas de grupos, trazem dinamicidade ao fluxo de informações da rede. Na mesma proporção, o recurso tecnológico de tais aplicativos, dão maior capilaridade de possíveis atores a serem envolvidos no	_ Moore e Trojanowicz (1988) evidenciavam, dentre os grupos estratégicos de policiamento orientado para o combate ao crime tal situação. Adota-se uma previsão de investimento elevado em tecnologia para fazer frente à incidência criminal	É fantástico, não só o aplicativo, pois a rede sempre vai estar evoluindo. Tem-se a possibilidade de desenvolver estratégias diferentes em que alguém está chegando e

<p>programa.</p> <p>Informações de segurança que antes só seriam passadas em reuniões, podem ser divulgadas rotineiramente e, na mesma proporção, funciona como um canal direto, diferente do 190, para contatos da comunidade com a polícia.</p>	<p>elevada.</p>	<p>avisar através do aplicativo de forma a alguém acompanhar a chegada.</p>
---	-----------------	---

Quadro 15 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Novas tecnologias.

Fonte: dados da pesquisa.

Ressalta-se a narrativa do Entrevistado 4 que defende o estabelecimento de políticas públicas incentivando a formação de redes, situação que corrobora o que se sustenta na Teoria do Triângulo do Crime, como se apresenta: “eu acho que a gente tinha que ter uma maior aproximação com a polícia. Isso ia ajudar muito. [...] possibilidade de políticas públicas para incentivar as redes”.

Santos (2012) em sua pesquisa afirma que o Triângulo do Crime introduz novos elementos ao conceito de desordem social. Baseando-se nessa teoria torna-se de fundamental importância a intervenção de diversos órgãos governamentais na realização da prevenção criminal, devido às características de multiplicidade e interdependência de ações necessárias à sua prevenção.

Apresenta-se o Quadro 16, em que se evidencia, de forma resumida as oportunidades atuais e futuras do programa Rede de Vizinhos Protegidos sobre o enfoque do desenvolvimento de políticas públicas incentivando a formação de redes. O quadro apresenta de forma sucinta a análise, a base teórica e o comentário do idealizador do programa.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
<p>O desenvolvimento de políticas públicas que viabilizem ou fomentem a criação de redes terá efeitos positivos para o programa, ressaltando-se que tais políticas não podem fugir ao escopo e objetivos propostos. Em consonância com as argumentações do idealizador do programa repassadas anteriormente, é melhor um menor número de redes, porém alinhadas com os objetivos do programa, do que um número maior de redes que não sigam os objetivos propostos.</p>	<p>_ Santos (2012) em sua pesquisa afirma que o Triângulo do Crime introduz novos elementos ao conceito de desordem social. Baseando-se nessa teoria torna-se de fundamental importância a intervenção de diversos órgãos governamentais na realização da prevenção criminal, devido às características de multiplicidade e interdependência de ações necessárias à sua prevenção.</p>	<p>Sem comentários a respeito.</p>

Quadro 16 - Oportunidades atuais e futuras verificadas na rede - Desenvolvimento de políticas públicas.

Fonte: dados da pesquisa.

Na seção que se segue são evidenciadas possíveis ameaças que devidamente trabalhadas, de forma a diminuí-las ou mitiga-las, desenvolvem o potencial de serem convertidas em oportunidades e trazerem retorno ao programa Rede de Vizinhos Protegidos.

5.6 Possibilidade de conversão de ameaças em oportunidades na Rede de Vizinhos Protegidos

A seção 3 apresenta a análise SWOT em que Wellen e Guedes (2008) ressaltam que ao se fazer o cruzamento de informações obtidas, estando elas alinhadas com o objetivo o qual a organização tem intenção de atingir, se terá como produto final um cenário real com possíveis ações de melhoramento. Os autores enfatizam que a organização deve pautar suas ações de forma a potencializar os recursos e competências, por intermédio de um processo de transformação das ameaças encontradas em novas oportunidades.

Ao se indagar os coordenadores de rede sobre possíveis ameaças ou problemas que se trabalhados possam ser convertidos em uma oportunidade que favoreça o programa de Rede de Vizinhos Protegidos, tem-se a intenção de minimizar ou mitigar os riscos da rede.

Na pesquisa de campo dois entrevistados ressaltaram a ausência de alguns atores como ameaça que pode ser diminuída ou mesmo mitigada. O Entrevistado 1 destacou problemas de natureza urbana, atribuindo a responsabilidade à polícia, embora seja de competência da prefeitura e o Entrevistado 2 destacou a falta de envolvimento da polícia, moradores e prefeitura.

[...] se melhorasse a luz na rua, igual falou que ia fazer, acho que ia melhorar. [...] as árvores e a luz iam ajudar, se a polícia resolvesse isso ia ser bom (E1). [...] (a polícia) poderia estimular mais a vizinhança, mostrar o papel dela. Traz impactos para a imagem da polícia. O envolvimento maior da polícia poderia compensar a parte dos moradores que não se envolvem, por exemplo [...] na ronda (policia) eu quero que você traz 3 depoimentos (de moradores), ou elenca 3 perguntas para serem feitas, tem rede de vizinhos aqui? Essas perguntas vocês vão conseguir ver como está a rede naquele local, se a polícia tem atuado direito naquele local. [...] você consegue ver o que é papel da polícia, ou de outras partes, da prefeitura por exemplo (E2).

Enfatiza-se em mais uma oportunidade as argumentações apresentadas por Rolim (2006) e corroboradas por Bondaruk e Souza (2012), já apresentadas na seção 5.4, em que o conceito de polícia comunitária é mais amplo, sendo necessário o envolvimento não apenas da comunidade e da polícia, mas também de órgãos

governamentais, como por exemplo, as prefeituras, que teriam a responsabilidade de atuar em questões de natureza urbanística.

Ainda sobre o mesmo tema, Santos (2012) em seu estudo sobre a Teoria do Triângulo do Crime, traz em voga a necessidade da melhoria contínua dos locais e ambientes como forma de auxiliar na redução da criminalidade.

Analisando-se o aspecto da falta de engajamento junto ao programa, dos demais atores, tais como a própria polícia, moradores e prefeitura citada pelo Entrevistado 2, tem-se as argumentações de Laycock&Tilley(1995) que vislumbraram similaridades no programa *NeighbourhoodWatch*.

O autor enfatiza a necessidade de envolvimento dos moradores como um dos fatores mais importantes para o sucesso do programa, sendo que situações como faltar às reuniões, não identificação de propriedades com as placas e não se adotar comportamento ou hábitos que estimulem a segurança pessoal, atrapalham os objetivos propostos para a rede.

Outra ameaça que apresenta possibilidades de se tornar uma oportunidade é apresentada pelo Entrevistado 4, que ressalta a inexistência de reuniões, conforme fora apresentado na reunião inicial. A assertiva do coordenador de rede também tem ligação com a falta de envolvimento de atores, no caso em específico da polícia, *in verbis*: “[...] falaram (a polícia) que iria ter outras reuniões e não tiveram, falaram que teria até uma reunião de confraternização e nunca ocorreu”.

Na seção **5.2**, quando se apresentou problemas referentes à falta de envolvimento da polícia, Bayley (1986) em seu comparativo do programa *NeighbourhoodWatch* faz alusão a questão das reuniões. No modelo australiano é exigido, na maioria dos estados, que ocorra pelo menos uma reunião por mês, com os líderes de *zonas*, no intuito de planejar adequações do programa e trabalhar informações junto aos moradores. No modelo americano não é comum novas reuniões após a colocação das identificações nas propriedades.

Ressalta-se que Laycock&Tilley(1995) em estudo no modelo desenvolvido na Inglaterra defendem que os programas que não obtiveram sucesso na redução da incidência criminal foram em virtude de uma aplicação inadequada dos conceitos do *NeighbourhoodWatch*.

Ao expor o relato dos entrevistados para reflexão e comentários do idealizador do programa na PMMG, o entrevistado defendeu que cabe a polícia criar estratégias e propostas por intermédio de estímulos à comunidade, ressaltando que o programa não pode apenas se ater ao ato de se afixar uma placa.

[...] tem que levar as propostas até as pessoas aprenderem a executar o serviço. Não basta apenas colocar uma plaquinha, não basta apenas entender que faz parte da rede. Tem que o tempo todo criar estratégias para que a comunidade crie alternativas para a resolução dos problemas. Ninguém conhece àquele ambiente, qual o problema da região, qual o problema da rua, do que as pessoas que moram naquele local. Você (polícia) tem que estimular àquelas pessoas a criarem propostas, estratégias, que você vai discutindo com outros moradores, [...] à medida de que você vai fazendo isso você vai criando o ambiente mais seguro (idealizador do programa).

Na sequência apresenta-se o Quadro 17, em que se expõe um resumo das possíveis ameaças ao programa, que se convertidas podem se tornar oportunidades que auxiliarão as ações da rede. O quadro faz o comparativo do referencial teórico do presente trabalho, as considerações do idealizador do programa rede de vizinhos protegidos e uma breve análise em relação à ausência de envolvimento de certos atores.

Análise do conteúdo das entrevistas	Referencial teórico	Análise do idealizador do programa
Embora o envolvimento da polícia e dos moradores sejam relacionados a fatores de análise interna, cabe a reflexão de que o engajamento de tais atores	_ Bayley (1986), sobre o programa <i>NeighbourhoodWatch</i> , desenvolvido nos Estados Unidos, enfatizou que os pesquisadores norte	[...] tem que levar as propostas até as pessoas aprenderem a executar o serviço. Não

<p>é de suma importância para o sucesso da rede e, por conseguinte do programa. Em mais de uma oportunidade os entrevistados referem-se a falta de envolvimento da polícia, a falta de reuniões apresentadas na proposta inicial. A ausência de envolvimento das prefeituras é uma ameaça que devidamente trabalhada pode potencializar os resultados da rede. Ressalta-se que em alguns casos basta a devida provocação do ente público para que se tenha o seu envolvimento.</p>	<p>americanos concluíram que embora o roubo a residências tenha diminuído na fase inicial do programa, esta diminuição se estabilizava após um ano e após dois anos os roubos à residência retornavam aos índices elevados de antes da implementação do programa. Na Austrália Ocidental (WA), o autor cita o fato dos policiais terem se mudado para o subúrbio, dentro dos condados, de forma a se aproximar das lideranças comunitárias. (Quadro7)</p> <p>_ Laycock&Tilley(1995) em estudo no modelo desenvolvido na Inglaterra defendem que os programas que não obtiveram sucesso na redução da incidência criminal foram em virtude de uma aplicação inadequada dos conceitos do <i>NeighbourhoodWatch</i>.</p>	<p>basta apenas colocar uma plaquinha, não basta apenas entender que faz parte da rede. Tem que o tempo todo criar estratégias para que a comunidade, crie alternativas para a resolução dos problemas. Ninguém conhece àquele ambiente, qual o problema da região, qual o problema da rua, do que as pessoas que moram naquele local. Você (polícia) tem que estimular àquelas pessoas a criarem propostas, estratégias, que você vai discutindo com outros moradores, [...] à</p>
--	---	---

		medida de que você vai fazendo isso você vai criando o ambiente mais seguro.
--	--	---

Quadro 17 - Ameaças que podem ser convertidas em oportunidades na rede - Ausência de envolvimento de atores.

Fonte: dados da pesquisa.

Finaliza-se a apresentação dos resultados obtidos, bem como as análises confrontadas com o arcabouço teórico desenvolvido. Na seção 6 apresentam-se as considerações finais emanadas da pesquisa, focadas na hipótese e objetivos traçados, bem como sugestões embasadas na bibliografia estudada.

6 Considerações Finais

Para a compreensão deste estudo, cujo tema é a análise da participação social na segurança pública, procedendo-se a uma avaliação do programa Rede de Vizinhos Protegidos procurou-se, inicialmente, estabelecer a conceituação de rede e rede demanda, bem como traçar a sua evolução. Na sequência apresentou-se a rede de demanda na segurança pública ao longo dos tempos, focando-se no cunho preventivo da polícia comunitária e, em específico, na teoria do triângulo do crime. Foram também explorados casos relacionados à segurança pública em que os programas adotados pautaram suas ações em utilização de redes. A abordagem para a análise e avaliação das redes estudadas foi baseada no modelo SWOT.

A pesquisa realizada mostrou a necessidade do aperfeiçoamento do programa Rede de Vizinhos Protegidos para que este faça parte de uma efetiva estratégia de segurança.

A PMMG, desde o início da década de 90, vem incentivando o estabelecimento de redes de cunho social, similares aos conselhos comunitários, de forma a alcançar maior proximidade com a população e, por conseguinte, propiciar ao cidadão o aumento da sensação de segurança, favorecendo uma interação dinâmica da sociedade com a própria Instituição policial militar.

A Rede de Vizinhos Protegidos em Minas Gerais teve sua implantação iniciada em 2004, sob a coordenação da PMMG, tendo como objetivo principal estabelecer uma rede de contatos na comunidade, visando a prevenção da criminalidade, por meio do estreitamento das relações entre comunidade e polícia.

Por sua vez, em 2011 a PMMG exarou-se a Instrução 3.03.11, que regula a implantação de Redes de Vizinhos Protegidos e redes de Proteção nas Comunidades do Estado de Minas Gerais, vindo a definir pressupostos, sistematização e desenvolvimento das atividades inerentes ao programa.

Desde então a PMMG vem desenvolvendo e aperfeiçoando o programa, no intuito de procurar conter o avanço da criminalidade e estabelecer uma maior proximidade com a comunidade, por meio de criação de redes focadas na colaboração e transparência, de forma que as ações fossem articuladas e integradas, como parte das estratégias de segurança.

No intuito de proceder a análise do programa Rede de Vizinhos Protegidos, consubstanciada em base científica e focada na rede de demanda de segurança pública, a pesquisa foi conduzida com o objetivo principal de analisar os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades em uma rede de segurança pública sob a ótica de uma organização de vizinhos protegidos.

Para tanto foram estabelecidos cinco objetivos específicos, cumpridos ao longo da pesquisa: (1) identificar a rede de demanda em uma organização de vizinhos protegidos; (2) descrever o processo de criação e motivação na rede de demanda de segurança pública; (3) analisar os pontos fortes e os pontos fracos na rede de demanda de segurança pública; (4) analisar as ameaças e as oportunidades na rede de demanda de segurança pública; e, (5) comparar os resultados obtidos na presente pesquisa com os casos similares descritos na literatura científica.

O *corpus* da pesquisa foi constituído pelos coordenadores de rede e as suas avaliações foram submetidas às considerações do idealizador do programa.

Observa-se a comprovação da hipótese com base no confronto da bibliografia e doutrina com as argumentações dos entrevistados, em que o programa Rede de Vizinhos Protegidos, enquanto rede social é um mecanismo que agrega valor à rede de demanda da segurança pública.

Em relação ao objetivo 2 de pesquisar a motivação e efetividade do programa Rede de Vizinhos Protegidos, o estudo concluiu que redes foram formadas em decorrência de dois motivos principais .

O primeiro pela ação da comunidade associada ao medo do crime e incidência criminal na região, o segundo, associado ao envolvimento da polícia militar como agente catalisador e fomentador da rede.

Houve consenso de que o programa Rede de Vizinhos Protegidos é um processo que pode potencializar a redução do crime. Ressalta-se que a base teórica corrobora tais posicionamentos ao destacar que o estabelecimento da rede na vizinhança protegida traz maior efetividade na redução de crimes e que a comunidade organizada contribui muito para que vários tipos de crimes sejam mitigados.

O idealizador do programa reforçou os argumentos apresentados, enfatizando que o cometimento de crimes em determinadas regiões estimulou a formação de redes. Observou ainda que, se a polícia atuar prontamente, conquistará em muito pouco tempo a confiança da comunidade.

Ao se analisar o grau de envolvimento da comunidade, teve-se como resposta um grau de envolvimento baixo em virtude da falta de confiança na ação policial. Concluiu-se pela fragilidade da relação entre polícia e comunidade, no tocante à confiança e credibilidade.

O processo de retomada da relação positiva entre polícia e comunidade alinha-se com os objetivos do programa Rede de Vizinhos Protegidos, porém cabe ressaltar que o processo é lento e deve se pautar pelo cumprimento do que se propõem nas reuniões. Concluiu-se que ao se manter contato com a comunidade, cumprindo os objetivos propostos, a retomada da confiança e da credibilidade da polícia junto à comunidade será uma consequência.

Os autores do referencial apresentado destacam que dentre as diversas características necessárias para a existência de uma rede, é necessária a confiança entre as partes. Ressalta-se o juízo dos autores que ao se estabelecer o elo com a comunidade a desconfiança da sociedade sobre os serviços policiais se desfaz.

O idealizador do programa enfatizou a importância da confiança e da segurança na relação entre comunidade e polícia, afirmando que cabe à polícia desenvolver na comunidade um sentimento de pertencimento para que a rede tenha sucesso.

No tocante a iniciativa e ações que impulsionaram a criação da rede verificou-se que a maior parte surgiu pela iniciativa da comunidade, embora também se tenha tido o relato de uma ação de iniciativa da polícia.

Concluiu-se que a iniciativa, principalmente por parte dos moradores, teve relação com o medo da comunidade, já relatado, denotando um aspecto positivo no tocante à lideranças das redes. Cabe ressaltar que em qualquer um dos casos, para que os objetivos do programa prosperem, é vital a escolha adequada do coordenador, que atuará como líder, no intuito de angariar e motivar os demais moradores, de forma a cumprir os objetivos do programa.

O referencial teórico corrobora os achados da pesquisa. Aponta ainda, como referência, o modelo Australiano, fundamentado em sistema de voluntariado, porém com ênfase em um processo eletivo dos possíveis líderes, dando maior legitimidade ao processo. O idealizador do programa destaca a importância de inicialmente se estabelecer lideranças na rede.

Outra questão para análise diz respeito a efetividade da rede após a sua criação, tendo sido enfatizado pelos coordenadores a necessidade de presença policial. Porém na relação entre efetividade e presença policial, concluiu-se que o programa Rede de Vizinhos Protegidos baseia-se na modificação de comportamento da possível vítima e na aproximação dos moradores entre si e com a polícia, porém faz-se necessário, tanto o engajamento da comunidade, quanto da polícia.

O supedâneo teórico não descarta a presença policial em ações frequentes ao se estabelecer as redes, porém sustenta o planejamento das ações e defende que uma postura reflexiva de combate ao crime deve ter por foco a resolução de problemas de forma antecipada.

Ainda se analisando a efetividade da rede, mas no quesito poder aquisitivo da comunidade, foi evidenciado por um coordenador de rede a relação entre efetividade e poder aquisitivo elevado da comunidade.

O sucesso da rede associa-se mais a condição de desenvolvimento social e cultural, do que propriamente a desenvolvimento econômico, haja vista a necessidade de engajamento e envolvimento nos problemas da comunidade.

Concluiu-se que as comunidades de poder aquisitivo mais baixo, quando não apresentam viabilidade para participação no programa, se deve em virtude da possibilidade de retaliação por parte da criminalidade, por estar esta mais próxima. Por outro lado, as classes média e alta possuem condições similares que favorecem o programa.

Destaca-se que o fator a ser trabalhado junto à comunidade é o engajamento com os objetivos propostos para a rede, enquanto que o representante da polícia deve desenvolver, motivar e potencializar a rede.

Conforme apresentado no Referencial Teórico, o programa *NeighbourhoodWatch*, foi implantado em regiões com diferentes poder aquisitivo. Entretanto, tornou-se mais comum em áreas com poder aquisitivo elevados e baixa taxa de criminalidade.

Por outro lado, o idealizador da Rede de Vizinhos Protegidos enfatizou os objetivos do programa: apresentar o policial militar à comunidade; criar ligação entre a comunidade e a polícia e informar sobre preceitos básicos de segurança à comunidade. A redução dos índices de criminalidade passa a ser uma consequência da boa implementação dos objetivos supra mencionados.

Em relação ao objetivo 3, ao se analisar as dificuldades associadas à existência da Rede de Vizinhos Protegidos, pode-se perceber a falta de presença policial relatada pelos coordenadores de rede. Inferiu-se pelas análises que a implementação do programa ocorre e, posteriormente é comum observar a ausência da polícia.

No intuito de se atingir a efetividade do programa, os policiais devem manter a rotina de realização de conferências, envolvendo lideranças representando as comunidades, no intuito de preservar o entusiasmo e o engajamento popular. Deve-se procurar estabelecer um canal de comunicação aberto, mantendo o fluxo de informações e interação entre polícia e comunidade.

Os autores, pesquisadores sobre o tema, citam o programa *NeighbourhoodWatch*, modelo australiano, em que os policiais residem nos condados, de forma a se aproximarem das lideranças comunitárias, ao contrário do modelo norte americano, onde não foi adotada esta prática e os índices de criminalidade retornavam aos patamares anteriores. Os autores ressaltam ainda, a necessidade de prevenção do crime focada na comunidade, sendo esta o ponto central da rede.

Conforme relata o idealizador do programa, pôde-se observar o arrefecimento do comprometimento da comunidade, com conseqüente esvaziamento das reuniões de acompanhamento, em redes após 2 anos de existência. Para evitar esta ocorrência propõe o contato constante da polícia com a comunidade com objetivo de colher informações, manter o contato frequente e solicitar sugestões.

Apresenta-se, como outra dificuldade evidenciada pelos coordenadores de rede, a inexistência de um número específico para contato, diferente do número 190. Ressalta-se ao se analisar a questão, que um dos objetivos principais da rede é a manutenção de um canal de comunicação com a comunidade, no intuito que se tenha um fluxo de informações constantes, justificando a existência de linhas telefônicas alternativas para tal finalidade.

Em virtude de tal assertiva, concluiu-se que o estabelecimento de um caminho de comunicação diferente do 190, em que a comunidade possa estabelecer contato junto à polícia é um exemplo de relação positiva que pode ser estimulada.

A base teórica corrobora a conclusão apresentada enfatizando a importância de se manter interações positivas com os cidadãos, não estabelecendo contatos com a comunidade apenas em atendimento de ocorrências.

O idealizador do programa esclarece que o número 190 é o canal de comunicação com a polícia de natureza emergencial, porém para troca de informações da rede, faz-se necessário o fornecimento de outras opções de contato telefônico.

Ao se analisar as facilidades existentes na Rede de Vizinhos Protegidos, percebidas pelos coordenadores de rede, destaca-se inicialmente a melhoria da interação entre os membros da comunidade. Concluiu-se que a interação comunitária é um potencializador do programa.

Quanto maior a interação entre os membros da comunidade, mais fortalecidos serão os elos da rede e ao se analisar os aspectos de segurança envolvidos, tem-se a médio e longo prazo a possibilidade de redução do crime e em curto prazo a redução do medo do crime.

A conclusão acima apresentada tem respaldo na literatura, a exemplo das pesquisas publicadas sobre a rede *NeighbourhoodWatch*. Além da redução da criminalidade, este programa ainda proporcionou o aumento da interação e da coesão social. A mesma literatura ainda sustenta que, mesmo a interação comunitária não tendo relação direta com a redução da criminalidade, não se deve subestimar a sua relação com uma preparação do terreno para uma ação futura de redução do crime.

O idealizador do programa esclarece que a rede é um projeto de solidariedade, em que a simbologia da rede leva a que as pessoas passem a se conhecerem, desenvolvendo uma relação de confiança.

Ainda no campo das facilidades percebidas, destaca-se a legitimação das lideranças, fato este já observado anteriormente no processo de criação das redes. Concluiu-se que a escolha da liderança adequada e legitimada pelos moradores e participantes da rede é um fator positivo que agrega valor ao programa. Uma boa liderança favorece o cumprimento dos objetivos da rede em virtude da movimentação que a proporciona e ao próprio processo de convencimento e engajamento dos membros aos objetivos do programa.

O recrutamento de lideranças para atuação no programa *NeighbourhoodWatch*, como apresentado no referencial teórico, proporciona condições para a movimentação da rede.

Outra facilidade, destacada pelos coordenadores de rede, refere-se às informações e orientações sobre segurança. Inferiu-se que um dos principais objetivos da rede é manter o fluxo das informações entre a polícia e a comunidade e vice versa. Este fluxo de informações, entre outros benefícios, pode contribuir para a modificação de comportamento de vítimas em potencial, reduzindo a ocorrência de delitos, como discutido na apresentação da Teoria do Triângulo do Crime.

Aspectos relevantes em relação ao intercâmbio de informações são apresentados na literatura. Pode-se destacar a importância da comunidade atuar como agente de informação da polícia. A interação da polícia com a comunidade facilita a troca de informações e a prevenção de possíveis atos de violência e criminalidade.

Em relação a importância das informações disponibilizadas pela polícia à comunidade, a literatura destaca como relevante que a polícia difunda informações sobre os atributos das vítimas, propiciando a estas a adotar medidas autoprotetivas, por intermédio da modificação comportamental.

O idealizador do programa enfatiza a necessidade de ensinar a comunidade a mudar de comportamento, adotando atitudes preventivas, como elaborado pela Teoria do Triângulo do Crime. A mudança de comportamento da vítima tem por objetivo diminuir as vantagens que o agente infrator possui.

Como estabelecido pelo objetivo 4, a seguir são descritas as ameaças à Rede de Vizinhos Protegidos sob a ótica dos coordenadores de rede. Inicialmente pode-se destacar a atuação de criminosos. Embora os coordenadores de rede tenham citado a possibilidade de atuação de criminosos virem a impactar nos objetivos da rede, tal situação não foi citada em qualquer relato de morador. Concluiu-se que as ações de agentes delituosos que possam afetar os objetivos do programa devem ser

orquestradas por um grupo organizado e não apenas por intermédio de ações isoladas de criminosos.

Ao ser apresentado o programa *Neighbourhood Watch*, em ambiente em que o crime era muito elevado, observou-se dificuldade na introdução do conceito para a comunidade, tendo relatos de intimidação dos moradores partícipes pelos criminosos.

No campo das ameaças à rede, os coordenadores citaram a ausência de envolvimento das prefeituras. Concluiu-se que a efetividade do programa Rede de Vizinhos Protegidos depende da interação entre a comunidade, polícia e demais segmentos do poder público. Destacando-se que diversas ações, relacionadas à Teoria do Triângulo do Crime, dependem de intervenções das prefeituras.

O referencial teórico enfatiza a importância da interação de segmentos da administração pública em apoio às redes, destacando-se o papel a ser desempenhado pelas prefeituras, haja vista que com o aumento da atuação comunitária, ensejará uma maior demanda por serviços públicos, relativos à melhoria contínua dos locais e ambientes.

O idealizador do programa reportou que a poda de árvores que obstruíam a iluminação pública, foi conseguida por intermédio de contato junto à prefeitura e contribuíram para a melhoria da segurança em determinada comunidade.

Após terem sido levantadas as ameaças existentes à Rede de Vizinhos Protegidos, foram pesquisadas as oportunidades presentes no ambiente. Inicialmente foi identificado que a possibilidade do envolvimento da mídia para a divulgação da rede poderia contribuir para o sucesso do programa. A relação da mídia com o sucesso de redes não constituiu objeto de estudo do Referencial Teórico. Entretanto, comentado pelo idealizador do programa, a oportunidade de envolvimento da mídia pode implicar em uma divulgação descontrolada do programa, resultando em surgimento de redes fora do escopo ou com ações limitadas trazendo prejuízos à comunidade.

Ainda no campo das oportunidades, foi evidenciado pelos coordenadores de rede que o desenvolvimento de novas tecnologias pode constituir um fator capaz de contribuir para a efetividade da rede. Inferiu-se, após a devida análise, que a utilização de aplicativos de *smartphones* que oferecem condições de atuarem em sistemas de grupos, trazem dinamicidade ao fluxo de informações da rede. Na mesma proporção, o recurso tecnológico de tais aplicativos, proporciona maior capilaridade de possíveis atores a serem envolvidos no programa.

Destaca-se que informações de segurança, que antes só seriam passadas em reuniões, podem ser divulgadas rotineiramente e, da mesma forma, funciona como um canal direto, diferentemente do “disque emergência: 190”, situação esta amplamente relatada e tida como anseio pelos coordenadores de rede.

De acordo com o referencial teórico, grupos estratégicos de policiamento, orientados para o combate ao crime, demandam um investimento elevado em tecnologia. Na mesma linha de atuação, o idealizador da Rede de Vizinhos Protegidos corrobora a iniciativa da utilização de tecnologias inovadoras, ressaltando a possibilidade de desenvolver estratégias diferentes, potencializando a rede.

Talvez uma das maiores oportunidades que se descortina para o programa Rede de Vizinhos Protegidos consiste na possibilidade de serem inseridas no contexto de política pública do Estado. O referencial teórico descreve a importância da intervenção de diversos órgãos governamentais na realização da prevenção criminal, devido às características de multiplicidade e interdependência de ações necessárias. O idealizador do programa endossa a existência desta oportunidade e pondera que a criação de um número reduzido de redes bem administradas pode constituir uma melhor política do que um número elevado de redes despreparadas para o objetivo proposto.

Ainda em relação ao objetivo 4, relativo a conversão de ameaças em oportunidades, foi ressaltado pelos coordenadores de redes a carência de envolvimento dos participantes e interessados no bom desempenho do programa. O comprometimento

dos moradores, da polícia, de órgãos públicos e de outros agentes envolvidos pode se transformar em uma oportunidade transformadora. Em especial, a ausência de envolvimento das prefeituras constitui uma ameaça que devidamente trabalhada e convertida em positiva atuação deste órgão, pode potencializar os resultados da rede.

O referencial teórico apresenta evidências de que o sucesso de programas similares contou com o envolvimento dos atores da rede. Percebe-se pelas assertivas de autores da literatura especializada, que o sucesso de programas de redes de segurança tem relação direta com o grau de envolvimento dos atores partícipes da rede e do cumprimento dos conceitos e objetivos dos programas. Na mesma linha de argumentações, o idealizador do programa corrobora a análise dos autores, destacando a necessidade da polícia atuar como incentivador da criação de propostas e estratégias.

O assunto não se esgota com o cumprimento dos objetivos propostos, resta, ainda, uma série de procedimentos que podem ser adotados nas redes, que culminarão em uma melhor prestação de serviços e, por conseguinte, potencialização do programa. Ressalta-se que uma série de melhorias devem ser implementadas, dentre elas um maior envolvimento da comunidade, da polícia e do poder público como um todo, destacando-se a necessidade de engajamento das prefeituras.

A principal limitação da pesquisa constituiu-se pelo número reduzido de redes que foram alvo de análise. Portanto, sugere-se para novas pesquisas, uma amostra diversificada, envolvendo outras unidades da polícia militar, na capital e no interior, Ressalta-se, ainda, a possibilidade de realização de pesquisas envolvendo redes diferenciadas, tendo como amostra comerciantes, industriais, fazendeiros e outras redes de segurança pertinentes.

Concluiu-se, finalmente, a comprovação da hipótese apresentada, ao se considerar o programa Rede de Vizinhos Protegidos, enquanto rede social um mecanismo que agrega valor à rede de demanda da segurança pública.

Referências

- Aarts, B., & Bauer, M. (2008). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: G. Gaskell, & M. Bauer, *Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 39-63). Petrópolis: Vozes.
- Basto, L. E., Neves, O. S., Pereira, P. R., Costa, R. S., & Loreiro, V. P. (1993). Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência, da eficácia ou da efetividade? *Revista de Administração Pública*, 142-146.
- Bayley, D. H. (1986). Community policing in Australia: an appraisal. *Australian Centre for Policing Research*. Recuperado de <https://anzpaa.org.au/Upload/pubs/ACPR35.pdf>.
- Bondaruk, R. L., & Souza, C. A. (2012). *Polícia comunitária, polícia cidadã para um novo cidadão*. Curitiba: Comunicare.
- Bossler, A. M., & Holt, T. J. (2009). On-line activities, guardianship, and malware infection: an examination of routine activities theory. *International Journal of Cyber Criminology*, 400-420.
- Capra, F. (2005). *As conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix.
- Castells, M. (2002). *A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra.
- Christopher, M. (2008). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). *Social change and crime rate trends: a routine activity approach*. *American Sociological Review*.
- Collis, J., & Roger, H. (2005). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Fagundes, I. M. (2011). *A relevância das redes de vizinhos protegidos como fator de redução do medo do crime*. (Monografia em Gestão Estratégica de Segurança Pública). Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, G. H., & Luck, D. (2000). *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- Gattorna, J. (2009). *Living supply chains: alinhamento dinâmico de cadeias de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Giblin, M. J. (2014). *Understanding influence across justice agencies: the spread of "community reforms" from law enforcement to prosecutor organizations*. Illinois: Southern Illinois University. Recuperado de <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/grants/245945.pdf>.
- Gondim, L., & Varejão, M. (2007). *Comunitarismo e controle do crime no contexto anglo-saxão*. João Pessoa: Revista da Pós-Graduação em Ciências Jurídicas da UFPB.
- Guará, I. M. (2010). *Redes de proteção social*. São Paulo: NECA - Associação dos pesquisadores de núcleos de estudos e pesquisas sobre a criança e o adolescente.

- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2002). *B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Laycock, G., & Tilley, N. (1995). *Policing and neighbourhood watch: strategic issues*. Fonte: Police Research Group: Crime Detection and Prevention Series: Recuperado de http://www.popcenter.org/problems/burglary_home/PDFs/Laycock_Tilley_1995.pdf.
- Leishman, F. (15 de Junho de 2007). *Koban: Neighbourhood policing in contemporary Japan*. Fonte: Policing: A Journal of Policy and Practice: Recuperado de <http://policing.oxfordjournals.org/%20content/1/2/196.short>.
- Lima, P. D. (2007). *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lima, R. S., Bueno, S., Genofre, R. M., & Leeds, E. (2014). Introdução. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública* (pp. 8-11). São Paulo: FGV.
- Migueletto, D. C. (2001). *Organizações em rede*. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de <http://www.ebape.fgv.br>.
- Minas Gerais, P. M. (2012). Organiza e disciplina a Metodologia de Gestão para resultados na PMMG. *Diretriz n. 002/2012 – CG*. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-maior.
- Moore, M. H., & Trojanowicz, R. C. (1988). *Estratégias institucionais para o policiamento*. Cambridge: Universidade de Harvard.
- Oliveira, D. P. (2007). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas.
- Peres, U. (2014). Financiamento da função segurança pública. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública* (pp. 62-63). São Paulo: FGV.
- Rolim, M. (2006). *A síndrome da rainha vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Santos, W. F. (2012). O papel do poder executivo municipal na adoção de políticas públicas de segurança: perspectivas. *Caderno Neder 3 - Violência e Criminalidade*, 16-39. Recuperado de http://www.univale.br/sites/editora/e_books.
- Schiefer, U., Bal-Döbel, L., Batista, A., Döbel, R., Nogueira, J., & Teixeira, P. (2002). *MAPA - Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos*. Cascais: Principia.
- Skolnick, J. H., & Bayley, D. H. (2001). *Nova polícia: inovações nas polícias de seis cidades norte-americanas*. Edusp.
- Skolnick, J., & Bayley, D. H. (2006). Policiamento Comunitário: questões e práticas através do mundo. *Série polícia e sociedade n.6*.
- Tasca, J. E. (2013). *A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122971>.

- Wanke, P. (2010). Logística, gerenciamento de cadeias de suprimentos e organização do fluxo de produtos. In: K. F. Figueiredo, P. F. Fleury, & P. Wanke, *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos* (pp. 27-47). São Paulo: Atlas.
- Wellen, A. L., & Guedes, M. D. (2008). Planejamento Estratégico: proposta para a rádio Panorâmica FM. *Qualit@s Revista Eletrônica*. Recuperado de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/149/104>.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista dos Coordenadores de Redes de Vizinhos



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Ilustríssimo(a) Senhor(a) Participe do Programa Rede de Vizinhos Protegidos,

Como requisito fundamental para a conclusão do Mestrado Profissional em Administração, realizado na Fundação Pedro Leopoldo, devo entregar uma dissertação, cujo tema é: **A REDE DE DEMANDA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE REDE DE VIZINHOS PROTEGIDOS**, que será apresentado perante uma banca avaliadora.

Nesse sentido, a metodologia definida consiste em pesquisas bibliográfica, bem como entrevistas com integrantes do programa Rede de Vizinhos Protegidos.

Para tanto, solicito o apoio de V. Sa. no sentido de responder as questões contidas em anexo, de forma clara, sincera e sem reservas, para que as impressões e opiniões sirvam de subsídios à concretização da pesquisa.

Respeitosamente,

MARCELO RAMOS DE OLIVEIRA

Mestrando

Roteiro de perguntas:

1) Comente sobre o **envolvimento** dos moradores que participam da Rede de Vizinhos Protegidos:

- a. Envolvimento para a **formação**, ou seja, **criação**, e para o **desenvolvimento** da rede de segurança que foi estabelecida.
- b. **Grau** ou **intensidade** do envolvimento.
- c. **Motivos** para o baixo ou alto grau de envolvimento.
- d. **Efetividade** da sua Rede de Vizinhos Protegidos para a **prevenção** da criminalidade.

2) Relate sobre os **pontos fracos** (internos), ou seja, dificuldades (internas), da sua Rede de Vizinhos Protegidos.

3) Relate sobre os **pontos fortes** (internos), ou seja, facilidades (internas), da sua Rede de Vizinhos Protegidos.

4) Comente sobre as **ameaças** (externas), ou seja, problemas (externos), para a sua Rede de Vizinhos Protegidos.

5) Comente sobre as **oportunidades** (externas) que contribuíram para a **criação** da sua Rede de Vizinhos Protegidos.

6) Comente sobre as **oportunidades** (externas) que podem contribuir para o **futuro** da sua Rede de Vizinhos Protegidos.

7) Comente sobre **possíveis problemas, ou ameaças**, que podem ser trabalhadas e **se tornarem oportunidades**, ou seja, positivas, para a sua Rede de Vizinhos Protegidos.