



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

MARCUS VINÍCIUS DE ANDRADE
MAURO SALES DE ARAUJO

**POLÍCIA COMUNITÁRIA COMO FATOR DE MUDANÇA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA PMGO**

GOIÂNIA-GO
2011

MARCUS VINÍCIUS DE ANDRADE
MAURO SALES DE ARAUJO

**POLÍCIA COMUNITÁRIA COMO FATOR DE MUDANÇA DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA PMGO**

GOIÂNIA-GO
2011

RESUMO

A Segurança Pública Brasileira há muito tempo vem sendo questionada, seja pela sua forma operacional ou Cultura Organizacional. A Polícia Militar de Goiás, neste contexto é chamada a dar respostas a uma sociedade democrática e livre, adotando conceitos das polícias modernas que evoluíram para a comunitarização como estratégia a participação pública para diminuir a violência. O objetivo deste artigo é demonstrar a importância da mudança de Cultura Organizacional com foco na filosofia de Polícia Comunitária para a Corporação. Os Conceitos de Polícia Comunitária, Cultura e Mudança Organizacional foram apresentados utilizando fontes primárias e secundárias para a obtenção de dados, sendo a pesquisa caracterizada como exploratória, descritiva e explicativa, justificadas pelas ações, valores, atitudes, crenças de certo ponto ultrapassadas, obsoletas para este tempo social e contemporâneo as quais não coadunam com teorias e práticas comunitárias, ainda não devidamente implantadas na estrutura policial militar Goiana. Entretanto, as pesquisas e tendências mundiais e nacionais das atividades policiais, o que demonstrou ser viável para a Milícia Goiana.

Palavras-chaves: Segurança Pública, Polícia Militar, Polícia Comunitária, Cultura e Mudança Organizacional

ABSTRACT

The Brazilian Public Security has been questioned for a long time, for its Operational Structure or Organizational Culture. In this context, the Goiás Military Police is called to give answers to a democratic and free society, by adopting concepts of the modern police that have evolved to the communitization with public participation as a strategy to reduce violence. The objective of this article is to demonstrate the importance of the change of an organizational culture with focus on the philosophy of community police to a corporation. The Concepts of Community Police, Culture and Organizational Change were presented using primary and secondary sources to obtain data, and the research characterized as exploratory, descriptive and explanatory, justified by the actions, values, attitudes, beliefs of a certain point outdated and obsolete for this social and contemporary time, which do not incorporate these theories and practices within the community, not properly yet implanted in the Goiás Military Police Structure. However, the researches and trends in the global and national police activities indicate the communitization as a factor for change of the Police Forces. Therefore, it is viable for the Goiás Militia.

Key-Words: Public Safety, Military Police, Community Police, Culture and Organizational Change

INTRODUÇÃO

A eficiência do trabalho da polícia está intimamente ligada à simbiose que deve existir entre a população e a polícia, e é isso que produz através da interação, a sensação de segurança e a solução de problemas que afligem ambos. Para quem precisa receber e quem precisa produzir, essas condutas coadunam com a filosofia de policiamento comunitário, que

é essencialmente preventiva, que objetiva entre outras coisas a diminuição do dano à vítima e a modificação de fatores comportamentais da população em relação à instituição policial, para o trânsito e esfera de outras ações penais preventivas.

É certo que a teia social e vários atores contribuem para essa paz tão almejada. Entretanto, um organismo vivo e muito presente na sociedade é a Corporação Policial Militar Brasileira, nesse caso em apreço, a Goiana. A busca por essa segurança e paz tem inquietado a sociedade como um todo, e nem mesmo os recursos tecnológicos e matérias conseguem rever esse quadro de intranquilidade pública, uma vez que a violência e a marginalidade caminham juntas. Nesse ínterim a população espera e cobra dos agentes da segurança do Estado, respostas frente a estas questões e além destas, posturas mais democráticas e comunitárias, diferentes das adotadas no regime de exceção, que perdurou no País por cerca de 20 anos, que eram autocráticas e reacionárias.

A Carta Magna de 88 veio contribuir nesse sentido, pois traz a possibilidade do povo participar ativamente, como descreve no seu artigo 144, onde diz que: “... segurança pública é dever e direito de todos.”, estas palavras têm o condão de dar autonomia para a participação e interferência popular na segurança pública e ao mesmo tempo, um sinal e a indicação de renovação dos paradigmas que a conduziram até aquele momento

A cultura da Polícia Comunitária, nesse cenário descrito, ganha força, pois, expressa em sua concepção a ideia de participação popular e integração social, não é um fato novo, pois foi inaugurada em 1829 pelo Inglês Robert Peel, que lançou as sementes de uma nova filosofia de trabalho possível entre o povo e a polícia, onde eles se confundem para objetivos comuns, teoria que foi absorvida muito pelo Japão em 1879, a Polícia Londrina em 1933 e o Canadá há mais de 20 anos . No Brasil essa cultura Organizacional rumo à comunitarização da polícia vêm ganhando força junto às corporações, não só para se aproximar e reaproximar do cidadão, mas para garantir-lhe tranquilidade e paz.

Dito tudo acima, pergunta-se porque essa doutrina ainda não foi absorvida e vivenciada pela Milícia Goiana em estudo? Que obstáculos e empecilhos dificultam a mudança cultural da organização para o policiamento comunitário? Assim, este artigo tem por objetivo principal, discorrer sobre os requisitos e impactos para a Mudança Cultural da Organização Policial Militar Goiana , evoluir e estruturar-se com foco na doutrina da filosofia Comunitária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Discorre-se nas páginas que se seguem sobre conceitos importantes como Polícia Comunitária com os seus conceitos, tratados, como ela está no mundo, Brasil e em Goiás, diferença entre Polícia Comunitária e Policiamento Comunitário, proximidade e pro atividade policial, Princípios, Constitucionalidade e legalidade da Polícia Comunitária, diferenças da polícia tradicional para a comunitária, parcerias em Polícia Comunitária em que ela pode ou não contribuir com a segurança pública. Outro conceito a ser detalhado é o da Cultura e Mudança Organizacional de uma empresa, e como esses interferem no comportamento das pessoas na empresa e no seu desempenho.

2.1. Contexto da Polícia Comunitária

Ao buscar no mundo o histórico e a gênese da ideia de Polícia Comunitária, encontra-se no Economista e Ministro Inglês Robert Peel a autoria, que criou em 1829 a Real Polícia Metropolitana de Londres, para enfrentar os problemas da criminalidade. Segundo Marcineiro (2009, p. 32) “...a função policial passa a ser de manutenção da ordem pública, da liberdade, da prosperidade e da segurança individual...”

Adianta ainda o autor que na América do Norte, já no início do séc. XX, o modelo de polícia passaria por três fases consecutivas, as quais teriam influência definitiva no que fazemos hoje em termos de policia e policiamento. A primeira, chamada de Polícia Política, como o próprio nome já define, ocupava a polícia do governo e não do Estado, usada como instrumento do poder e a serviço dos políticos, com pouca profissionalização e alta rotatividade. A segunda fase enfrentada foi chamada de Reforma ou Profissional, que se contrapondo à primeira, investiu na hierarquização e valorização do profissional de segurança pública, diminuiu a influência política na corporação, criou uma melhor estruturação burocrática e funcional, além de investir em equipamentos eletrônicos e no patrulhamento motorizado, como nova tecnologia de policiamento. Esse serviço extremamente profissionalizado trouxe uma consequência que foi o afastamento do policial do cidadão no dizer de Nazareno (2009), contrariando os princípios de Peel de 1829 de que a Polícia é o povo e o povo é policia. Cerqueira (1999 apud NAZARENO, 2009, p.33), diz que a última fase, chamada de Polícia Comunitária veio corrigir a anterior, que causava tanta antipatia na população, e ainda completa.

As causas da comunitarização foram os movimentos sociais durante as décadas de 1960 e 1970, que mostraram a crise do modelo da reforma e definiram as principais mudanças para a polícia. Protestos contra as guerras, a favor dos direitos civis e outras reivindicações sociais norte-americanas acabaram por incluir nesses protestos as instituições policiais, quase sempre encarregadas da repressão desses movimentos. A polícia se tornou um alvo desses manifestantes e, de certa forma, obrigou as lideranças policiais a uma autocritica sobre as práticas policiais.

Essas cobranças e manifestações provocaram estudos e reflexões de como deveria ser a polícia e o seu relacionamento com a comunidade, visto que não deveriam ser inimigos, uma vez que isso só aumentava os conflitos locais. Os estudiosos constataram que esse comportamento agressivo da polícia e seu distanciamento só provocava tensões e com a nova doutrina as possibilidades de apoio e confiança mútuo aumentaram. Segundo assevera Lima (2003, apud MARCINEIRO 2009, p.24) , reafirma que o comportamento da Polícia Londrina em relação ao cidadão é um marco importante para as polícias modernas.

“... na Inglaterra, no início do séc. XIX, num contexto de amplas transformações, surge o conceito de uma organização policial moderna, estatal e pública, em oposição ao controle de subordinação política da polícia , seja por parte do poder executivo, seja por parte de líderes locais”

Segundo MARCINEIRO (2009) a doutrina comunitária serviu e serve de base para o aprimoramento e a reestruturação das principais organizações policiais mundiais, dentre elas a Polícia Nova Yorquina que a partir de 1929, incorporou novos conceitos, e que após estudos rigorosos sobre o que era a função policial, apontaram que a preservação da ordem pública depende das relações comunitárias, e do direcionamento para a comunitarização da polícia. Com grande repercussão mundial está a Polícia do Canadá, que há mais de 20 anos evoluiu para a filosofia comunitária, Japão, desde 1879, que utiliza os modelos policiais Kobans e Chuzaisho. Urbano e Rural respectivamente espalhados por mais de 15000 postos pelo País, sem contar países como Espanha, França e Cingapura que experimentam o modelo Inglês.

Conforme pesquisa in Cartilha de Policiamento Comunitário/18ª Cia PM (2003) no Brasil contemporâneo, desde que houve o confronto da Constituição Federal de 88, dita cidadã, e de participação social, do povo no poder, com o regime autoritário que viveu o País de 64 a 85, a atuação de polícia autocrática foi questionada, em como policial e patrulhar numa sociedade democrática. Como ser policial numa sociedade tão plural e multigencial como o Brasil. Como torná-la mais próxima do cidadão, dando-lhe uma face mais popular e social. Daí surgiram várias mobilizações e reformas para tornar a polícia mais comunitária, e sendo assim, em quase em todos os Estados da Federação, muitas ações e projetos existem que se dizem comunitários, mudam de nomes, metodologias, mas o foco está sempre na

prevenção do crime, aproximação com o cidadão e mais ainda melhorar a imagem da polícia perante a população

Ainda segundo DINIZ (2010) regra geral, em todo o mundo, quase sempre os projetos de Policiamento Comunitário emergiram em consequência da deterioração da imagem policial frente à comunidade, e mesmo que o efeito seja apenas a melhora da imagem da polícia já é um fato positivo, pois muitas vezes as pessoas tinham muito mais medo dela do que do bandido.

O autor acima ainda menciona a Polícia da Família no Acre e a Polícia Interativa do Espírito Santo, que remonta a 1993 e hoje está em andamento em 70% dos municípios do Estado. Outros Estados vêm replicando o modelo de polícia interativa. Premiada pelas Fundações Getúlio Vargas e Ford no Concurso de Gestão Pública e Cidadania, o Estado do Pará instituiu o Projeto Povo (Policiamento Ostensivo Volante), que associa atendimento comunitário ao policiamento tradicional. No Paraná a Polícia Militar colocou em prática, entre outros, os projetos de Policiamento Ostensivo Volante (Povo) e de Policiamento Solidário. No Distrito Federal, uma experiência de Policiamento Comunitário começou em 1995, realizada pelo 11º batalhão da PM, na cidade satélite de Samambaia. O primeiro projeto de Policiamento Comunitário no Rio de Janeiro é também de 1995, montado com o auxílio do (Viva Rio.).O projeto de "Polícia Cidadã" da Bahia começou também em 1995 e vários bairros de Salvador - como Pituba e Amaralina - vêm operando segundo as novas diretrizes inspiradas na Polícia Comunitária.Santa Catarina editou em 1998, um "Plano de Implementação da Segurança Interativa" e manuais de capacitação para agentes multiplicadores. Até outubro daquele ano haviam sido treinados 7812 policiais, estando em andamento 74 projetos piloto de Policiamento Comunitário, abrangendo 219 municípios.

Pesquisa no Manual de Polícia Comunitária PMSP (2007) descreve trabalho pioneiro desta Corporação que renovou os seus trabalhos nos idos de 1985, baseada nos conceitos de Trojanowics e Bucqueroux (1999), utilizando técnicas de prevenção primária com fins de evoluir para a doutrina, proteger a vida e a integridade das pessoas, com fundamentos baseados nos direitos humanos e do cidadão. Estudos e convênios foram feitos com a polícia americana, canadense, Cingapurense e Japonesa com o fim de aprimorar e aplicar a doutrina comunitária. Em 1997 criaram uma comissão estadual de polícia comunitária para assessorar o comando na implantação da doutrina comunitária, dois anos mais tarde, portanto, em 1999 foram criadas várias base comunitárias de segurança como modelo padrão. Destacaram-se as base do jardim Ângela, Ranieri e Praça Rotary,no centro Capital, estruturados nos moldes Kobans japonês, este fruto de convênio com a Embaixada Japonesa no Brasil, através do projeto JICA (Agência de Cooperação Internacional do Japão).

No solo Goiano, o movimento em direção a mudança da Cultura Organizacional da Polícia Militar de Goiás, de uma filosofia autocrática, tradicional e pouco comunitária em direção a comunitarização tem sido lento e gradual, e começou por volta do ano de 1999, quando alguns oficiais participaram de um seminário Internacional de policiamento comunitário no Rio de Janeiro, onde foi disseminada a obra Trajonowicz, intitulada: *Policiamento Comunitário como começar*, de Trojanowicz e Bucqueroux, traduzido para o português pela polícia carioca.

Ao se analisar e interpretar descrições em CD-ROM/SSP-GO (2002) percebe-se que desse movimento lento, mas firme é que surgem liderança como o Cel. Silvio Benedito Alves, a época major e comandante do 8º Batalhão de Polícia Militar, na cidade de Aparecida de Goiânia, que começou a explorar este conteúdo em palestras e encontros junto à tropa e com a comunidade. Com capacitações e cursos já ministrados no Brasil, principalmente em São Paulo, o trabalho do referido oficial recebeu reconhecimento, tornou-se referência, passando a ser requisitado em várias partes do Estado de Goiás para seminários e orientações junto á comunidade. O Policial teve a oportunidade de viver esse momento inicial da difusão da Polícia Comunitária, bem como fazer uma visita internacional à polícia do Canadá, onde o modelo já existe há mais de 20 anos.

Reinterpreta-se segundo o mesmo documento acima, que no trabalho do jovem oficial, é que passa-se a ter intercâmbio com outras corporações e contato com a doutrina comunitária, sendo ele um dos responsáveis pela implantação dos CIOPS (Centros integrados de Operação e Segurança) que congrega além da Polícia Militar, a Polícia Civil, Bombeiro e a Comunidade no mesmo prédio... Sendo o modelo instalado no 14º CIOPS – Vila Pedroso/9º BPM 3ª Cia, sob o comando direto do Capitão de Faria, outro abnegado e instrutor policial comunitário, sendo o elo direto dessa implantação. Ressalte-se que centro ganhou o premio Motorola da SENASP em 2002, classificado em primeiro lugar como gestão de polícia comunitária de policiamento.

2.2 Definição e Princípios de Polícia Comunitária

Segundo Bayley (2002 apud MARCINEIRO, 2009), entende-se que a Polícia Comunitária é uma filosofia de trabalho que ganhou força a partir das décadas de 70 e 80 em diversos países da Europa Central e América do Norte, inovando as suas estruturas gerenciais e com atuação nas questões sociais da criminalidade, sendo a comunidade seu principal foco,

Gomes e Lemos (2006, apud MARCINEIRO, 2009) referem-se à Polícia Comunitária como um policiamento personalizado de serviço completo, ou seja, o policial é sempre o mesmo e portanto, passa a conhecer a população de forma pessoal e a conviver com os seus dilemas, propondo interferências que possam resultar na melhora da segurança pública.

Para Costa (2004), a filosofia de Polícia Comunitária ressalta a necessidade de parceria entre a comunidade e polícia nas políticas de segurança pública, para que sejam direcionadas as ações e ocorra um controle social destas.

No entendimento de Trojanowicz e Bucqueroux (1999 p.5) a polícia comunitária é:

Policamento Comunitário é uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de resolver problemas contemporâneos tais como o crime, o medo do crime, drogas, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da área.

A Polícia Comunitária constrói-se em torno de duas teorias aceitas mundialmente: a primeira chamada de Teoria do Patrocínio Normativo, que segundo Sower, (1957 apud TROJANOWICZ, 1999, p. 23) é de que a maioria das pessoas tem boa vontade e irão cooperar para a construção de um consenso, onde mais grupos participarem e partilharem das mesmas idéias, valores, crenças e objetivos comuns, mais fácil será a concordância destes. A segunda, a Teoria Social Crítica, busca responder segundo Fay (1984 apud TROJANOWICZ, 1999, p.23) como e porque as pessoas se organizam para superar os obstáculos que os impede de satisfazerem as suas necessidades, nas quais estão presentes as idéias de esclarecimento, poder e emancipação.

Na rede mundial de computadores Braga e Araújo (2008), relatam e resgatam o conceito de Polícia Comunitária, vejamos:

A polícia comunitária não é apenas uma forma de melhorar a imagem da polícia, ainda que isso ocorra. A doutrina tem de ser analisada como uma técnica que deve trazer melhores resultados que o policiamento tradicional. Desse modo o policiamento comunitário expresso um conjunto de idéias no plano operacional orientado á divisão de responsabilidades entre a polícia e os cidadãos no planejamento e na implementação das políticas públicas de segurança.

Para Albuquerque (2008), há indicativos de sua adoção como novo modelo emergente para a segurança pública, e que não é um fato recente e já adotado por outros países com nomes de Polícia Cidadã, Policiamento de Proximidade e outros sempre com o foco de aproximação entre a polícia e o cidadão, e com uma melhora na prestação dos serviços.

Marques (2010) preleciona que o policiamento comunitário vai além de reduzir o crime... Alcança também a vítima, o dano e modifica os fatores comportamentais da população em relação à Instituição Policial Militar, que trazendo mais informações e dados à corporação, acabam colaborando com a polícia civil no seu trabalho investigativo, encerra dizendo que o Policiamento Comunitário é um bom caminho para a paz.

De tudo que foi dito até aqui, na cultura organizacional da polícia, baseada na filosofia de polícia comunitária, resgata a alma e a essência da polícia, uma vez que é amparada no apoio popular e no cumprimento das leis e normas vigentes, ao mesmo tempo que gera democracia institucional, reforça-se como um serviço público e não simplesmente uma força, agindo sempre em prol do bem comum.

Para Trojanowicz (1999) o sucesso do Policiamento Comunitário está na participação e integração com outros seguimentos sociais, os quais se denominam os grandes 6 (seis) do policiamento destacando: a organização policial, uma vez que exerce o papel fundamental na estruturação da filosofia e doutrina comunitária, do topo à base da pirâmide; a comunidade a principal beneficiária do processo; as autoridades constituídas e organismos governamentais, sem as quais envolva qualquer questão partidária ou ideológica, senão o interesse social; a comunidade de negócios por serem fortes formadores de opinião e terem uma visão econômica do crime, e por fim, bom relacionamento com Instituições e Lideranças Comunitárias, por terem grande enfoque da comunitarização policial, pelo viés voluntarioso que possuem e pela adequação das demandas locais por segurança.

Segundo Manual da 18^a Cipm, Pirenópolis (2003), para a evolução e mudança da Cultura Organizacional para a Polícia Comunitária é necessário conhecer os seus princípios e praticá-los com honestidade de propósitos sendo eles:

- Filosofia e estratégia organizacional como mudança cultural, tendo a comunidade como principal base;
- Concessão de poder a comunidade ou seja: autorizar a participação popular;
- Policiamento descentralizado e personalizado, isto é: o policial deve ser conhecido, viver e conviver com a comunidade;
- Resolução de problemas a curto e a longo prazo;
- Ética, legalidade, responsabilidade e confiança;
- Extensão do mandato policial, neste o agente de segurança passa ser o chefe local;
- Ajuda as pessoas com necessidades especiais, os grupos vulneráveis; (idosos, cadeirantes, deficientes Audi visuais, crianças e adolescentes e outros)
- Criatividade e apoio básico;

- Mudança interna, que se projeta em toda a organização, com capacitações e qualificações permanentes e que pode durar de 10 a 15 anos e por fim;
- A construção do futuro, como um projeto de cultura organizacional e sua mudança em via de mãos duplas, que envolve a polícia e a comunidade e vice-versa.

2.3 Aspectos legais da Polícia Comunitária

Neste espaço, discorre-se sobre a constitucionalidade e legalidade em relação à polícia comunitária, que podem justificar a mudança da cultura organizacional da corporação policial militar, que é, segundo a Constituição Federal artigo 144 a Instituição encarregada do policiamento ostensivo preventivo e da prevenção da ordem pública e da incolumidade das pessoas, e que neste cenário democrático, de constituição cidadã, tem muito mais responsabilidade do que descreve o referido artigo, pois, cabe-lhe também a garantia do próprio Estado Democrático de Direito e das garantias individuais e coletivas, então, seria construir com o cidadão essa ordem e a paz tão desejada, exigindo das corporações ações muito mais comunitárias, a esse respeito.

Conforme Magalhães (1972 apud MARCINEIRO, 2009, p.77), a Constituição de 1988 traz um amplo leque de direitos fundamentais e de garantias de várias espécies, representando o modelo de Constituição Social que pode constituir um Estado Democrático, atribuindo ao cidadão várias prerrogativas e direitos entre eles o voto, moradia, saúde, educação, expressão, segurança entre outros, mas também deveres, inclusive no caso da segurança pública de participar efetivamente.

A manutenção dessa ordem pública propalada na Carta Magna de 1988, traz em seu bojo subjetivo, a noção de cidadania, ética, respeito, legalidade, moral e civilidade social, ela deve ser mais sentida do que definida. Para Marcineiro (2009, p.76) o termo prevenção da ordem "... compreende tanto prevenção (manutenção) da ordem, ou seja, o estado no qual está presente as condições de segurança, tranquilidade, salubridade pública e respeito à dignidade humana..." que deve ser perseguida não só pelos profissionais de segurança pública, mas por toda à sociedade.

O Estado por seu legislador, ao editar a Constituição Brasileira, abriu possibilidades de ambos os lados. Para a sociedade civil organizada em regra geral, o povo, com suas manifestações a mudar a sua cultura de pouco envolvimento, para uma abertura à participação popular na resolução dos conflitos sociais e para a Segurança Pública pelo incentivo a mudar a Cultura Organizacional para a comunitarização da polícia, que constitui por excelência o

espaço para a democratização das ações policiais, sensibilizando o cidadão a reconhecer a importância de sua participação na preservação da ordem pública, assim reconhece-se os limites da própria polícia para garantir e manter a segurança pública sozinha.

Para Dias Neto (2000) a Polícia Comunitária é uma filosofia diferenciada porque possui uma metodologia além criminal que carece da polícia descentralização dos serviços levando em conta a realidade e situação local e maior interação entre a polícia e a sociedade.

Conforme assevera Souza (2005, p.2)

O grande mérito do policiamento comunitário é então enfatizar um dos valores fundamentais das polícias modernas – a polícia é a comunidade e a comunidade é a polícia. Esse princípio, preconizado por Robert Peel idealizador da primeira organização policial moderna –The metropolitan Police of London, no início do sec. XIX, significa que as organizações policiais se sustentam na legitimidade pública, e que são por sua natureza, instrumentos garantidores de distribuição justa e igual dos direitos de cidadania.

Assim, verifica-se que a cultura organizacional da polícia deve transcender à simples repressão, e que a desordem e o medo não podem prosperar e migrar para outras violências. Devem ser identificadas as suas causas e sequelas junto à comunidade, mudar o enfoque para uma ação mais proativa, participativa, compreender a sua missão e o tamanho de sua responsabilidade, na nova cultura de polícia comunitária.

3. CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional vem sendo pesquisada com ênfase no Brasil a partir da década de 80, e até por esse período as instituições eram vistas apenas como formas racionais de gerenciar pessoas, processos e assim por diante. As organizações têm identidade própria e diferem muito uma das outras, das mais rígidas as flexíveis, das conservadoras às modernas. Percebe-se, entretanto, que estudos fora do país já vinham sendo efetuados há mais de 50 anos, debates importantes surgiram com o intercâmbio entre as empresas nacionais e estrangeiras, o modo de administrar e gerenciar o impacto da cultura na organização. Mas que é a cultura organizacional?

Shein (1994, apud ZAVARESE, 2008) cita a importância do estudo da Cultura Organizacional para o funcionamento das empresas, e que seu conhecimento facilita e melhora o desempenho estratégico, fazendo parte do processo de gestão. Acrescenta ainda, que a cultura organizacional permite identificar valores, crenças, idéias, costumes e permitindo um planejamento de ações na organização. Arremata ainda, que é um processo de

adaptação aos fatores de risco interno e externo e que aprendidos são dados como válidos e reaprendidos pelos demais.

Ainda pode-se colaborar com mais outras definições mesmo que sejam parecidas e complementares, mas que servem para melhor compreender e refletir sobre o tema. Em Comportamento Organizacional, Robbins (2010) refere-se à Cultura Organizacional como um sistema, de valores que é vivenciado por todos os funcionários e o que a difere das demais, seria então características-chaves. Descreve ainda características básicas e valorizadas as quais definem a essência de uma Organização: Inovação e assunção de riscos; Atenção aos detalhes; Orientação para os resultados; Orientação para as pessoas; orientação para as equipes; Agressividade e estabilidade, elas juntas são a base do sentimento compartilhado por todos na organização, de como elas são e a forma como deveriam ser feitas.

Para o autor citado acima, acrescenta-se ainda que a Cultura Organizacional exerce diversas funções, entre as principais; Dar afeição a própria organização; Senso de identidade entre os funcionários; Facilita o comprometimento coletivo em detrimento do individual; Coesão social, padronizando para o que deve fazer e dizer e finalmente como sinalizador de atitudes e comportamentos dos funcionários.

E para Chiavenato (2004), a Cultura Organizacional mostra-se em características visíveis e tácitas de atitudes e ações ganhadas e transmitidas ao longo do tempo que constituem uma identificação própria de cada empresa. O referido autor completa ainda que uma organização e sua cultura não é algo pronto e acabado, e que pode sofrer mutações ao longo do tempo mesmo que seus colaboradores resistam, assim, as organizações devem ter flexibilidade suficiente para adaptar-se a novos tempos e novas exigências do cenário e dos desafios e adversidades que possam ocorrer no ambiente, destaca-se a quebra de modelos e paradigmas ultrapassados, mudanças de valores, foco, objetivo para se atingir metas, percepção social interna e externa, Afirma ainda:

A Cultura Organizacional representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões... A Cultura Organizacional exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, construindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. No fundo é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização... (CHIAVENATO, 2004, p.166)

Assim, a compreensão do que é a Cultura Organizacional é importante para a própria Instituição ou quaisquer mudanças que nela se queira operar, já que ela reflete a sua própria

identidade, seus valores, idéias, hábitos, crenças, o modo de se relacionar com o público e os objetivos e metas que podem ser melhor atingidos, se forem compartilhados, absorvidos e vivenciados pelos colaboradores.

Não menos importante que a Cultura Organizacional estão as Mudanças Organizacionais, as quais são fruto desse conhecimento e a regra geral é que as mudanças estão presentes na vida e em toda parte. Elas ocorrem em todas as áreas, sejam sociais, políticas, econômicas, públicas ou privadas e, sobretudo nas estruturas organizacionais. Na corporação policial não é diferente, os desafios, as mudanças sociais, de competitividade, novos paradigmas, conceitos e modelos gerenciais de valores e objetivos exigem uma constante adaptação e renovação por parte dos organismos e das pessoas.

Toda mudança implica na substituição do modelo passado, ultrapassado, conservador, para um mais recente, atual e que por vezes não provoca estresse e desequilíbrio, é nesse cenário de mudanças e adaptações, que surgem novas idéias, projetos e soluções e assim por diante e como consequência, o equilíbrio e o atingimento de metas propostos pelos organismos.

Encontra-se na literatura eletrônica, fartas informações sobre as Mudanças Culturais de uma Organização e como elas se processam nesse ambiente, que há muitas pesquisas sobre o assunto e que estão em constante desenvolvimento. Porras e Robertson (1992, apud Bressan, 2008), informam que as mudanças culturais agregam teorias, idéias, valores, pensamento direcionado, estratégias e técnicas, justificadas pela ciência e as práticas devidamente provadas, com fins de mudança planejada no ambiente de trabalho, objetivando elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Para Robbins (1999 apud BRESSAN, 2008) essas Mudanças Organizacionais oferecem uma possibilidade de mudanças de valores, hábitos e atitudes gerenciais da organização, novas estratégias, reconfiguração, gerenciamento de pessoas e alcance de metas propostas. Para ele é necessário uma análise e compreensão do ambiente, das pessoas e da própria organização, a fim de se definir o que deve, pode e vai ser mudado, saber identificar os agentes causadores e a motivação. Dentre os que destacam estão: mudança de ambiente social, regulamentação e legalização de novos assuntos, tendências mundiais, mudanças no ambiente organizacional.

Bressan (2008, p.6), leciona citando Huber, Sulcliffe, Miller e Glick (1993) afirmando que vários fatores podem facilitar ou dificultar a implementação das mudanças culturais na organização, indicando a existência de doze fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças e os agrupa em cinco categorias, a saber: "... características do ambiente

organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade); características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo); características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças); características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).

Em sua análise, Bressan (2008) ainda pontua que cada fator pode atuar como facilitador ou dificultador de um projeto específico de mudança organizacional e que sua principal conclusão é de que somente o ambiente turbulento é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige da organização uma nova posição ou reposicionamento frente aos novos desafios e demandas. A reação a mudança é inevitável, pois elas implicarão mudanças de comportamentos e atitudes profissionais, medo do novo e de mudar, isto porque as mudanças em geral não são bem vindas, a principal reação é a resistência, a essa, descreve Motta (1999, apud Bressan, 2008) que mudança é um débito, pois exige que reveja-se suas maneiras de pensar, ver, julgar, agir, comunicar-se e criar significados para a existência pessoal e profissional. O importante é a organização saber reconhecer e valorizar as pessoas, seu passado, presente, histórico e realizar um bom planejamento, lidando bem com os conflitos que virão.

Para Robbins (2010), culturas organizacionais com características relativamente estáveis e permanentes, tendem a ser resistentes às mudanças, já que uma cultura leva muito tempo para se estabelecer, formando trincheiras de resistências. A mudança pode levar, meses, semanas e anos. O autor levanta a questão da necessidade de mudança por causa de uma crise, que se traduz em solapar o *Status Quo*, que coloca em evidência a cultura em vigor.

Robbins (2010) ainda questiona: Como se pode realizar a Mudança Cultural? Se os fatores situacionais são favoráveis, como a administração deve implementar a mudança cultural? O desafio é descongelar a cultura em vigor. Nenhuma medida isolada tende a produzir o impacto necessário a derreter algo que é entrincheirado e extremamente valorizado. Portanto, é necessária uma estratégia abrangente e coordenada para gerenciar a cultura: Auditoria cultural para avaliar a cultura corrente... Identificar quais elementos culturais precisam ser especificamente alterado.

Importante ainda lembrar que, para Trojanowicz (1999), a visão da organização policial, muda drasticamente em relação ao passado, embora seja importante considerá-lo, aproveitar as virtudes básicas do policiamento tradicional, apoiando fortemente os mandamentos básicos do policiamento, como as respostas rápidas aos chamados de

emergência, aplicação das leis e a valorização da segurança pública; Que a gestão do policiamento comunitário insiste na participação popular, saindo de um modelo paramilitar e autoritário de administração para descentralizações, e delegação de responsabilidades e áreas, questionando o policiamento tradicional, autocrático como forma única e exclusiva de oferecer segurança.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho foi estruturado com base em pesquisa bibliográfica, e observação direta na PMGO, utilizando fontes primárias e secundárias, com análise de documento e textos, leitura e reflexões em torno do que disse e explanou vários autores sobre o assunto Polícia Comunitária e Cultura Organizacional. A pesquisa utilizou-se de práticas e vivências adotadas na Polícia Militar de Goiás, observada pelos autores em suas trajetórias profissionais.

Para Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto, que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo. Os autores ainda acrescentam que as fontes citadas acima se distinguem, porque a primeira é originária de documentos ou órgãos que os realizam ou observam e as segundas também chamadas de secundárias, são em regra análise e interpretação do que já foi publicado sobre o tema pesquisado.

A pesquisa procurou analisar teorias, impressos e registros do que foi abordado em Polícia Comunitária e Cultura Organizacional, por uma perspectiva exploratória, descritiva ou explicativa. Segundo Severino (2007), a primeira é caracterizada por buscar levantar dados sobre determinado assunto e suas manifestações, e a segunda, além de analisar e registrar os fenômenos estudados, identifica as suas causas por um interpretação qualitativa.

Como parte complementar desta pesquisa de cunho bibliográfico que buscou o que havia de mais recente e moderno na literatura especializada, anexou-se ainda a experiência e vivência dos autores no campo da cultura de policiamento comunitário, o que facilitou a compreensão e interpretação dos conceitos teóricos e temáticas envolvidas.

5. ANÁLISE

A proposta, justificativa e a necessidade deste artigo, muito mais do que uma fase de conclusão de curso, teve por objetivo discorrer e refletir sobre a necessidade de Mudança da Organizacional da Polícia Militar de Goiás, de um modelo mais conservador, autocrático, para um mais moderno e mais democrático baseado na filosofia da Polícia Comunitária. Na esteira desta e com forte impacto social, reflete-se ainda: como aproximar e reaproximar da sociedade? Melhorar nossos serviços? Como mudar a Cultura Organizacional e evoluir para a filosofia de Polícia Comunitária? Enfim como ser policial militar numa sociedade democrática? Com os estudos leva-se a algumas análises e conclusões, como a seguir:

Inicialmente não há que se discutir que a palavra segurança e paz pública ganharam força nas ultimas duas décadas com a edição da atual Constituição Federal, onde o povo passou a ser parte integrante do sistema de segurança pública. A violência vem sendo refletida como produto de múltiplos fatores e de todas as ordens, seja: econômico, social, político, econômico, demográfico, judiciário e até religioso, os quais em cadeia, interferem conjuntamente para a melhor ou piorar a segurança do cidadão, de modo que a criminalidade assusta, sem falar do medo e da sensação de insegurança que muitas vezes é maior do que o próprio crime.

Sobre o termo Polícia Comunitária, verificou-se que não é um conceito recente, data de 1829 , quando foi cunhada pelo Inglês Robert Peel, e tornou-se referência para as principais polícias do mundo, ela inaugura um modelo de polícia moderna, onde esta passa a ser de manutenção da ordem pública, da liberdade, da prosperidade e das garantias individuais, contrapondo-se ao modelo absolutista de Estado-policial vigente até 1789, quando da Revolução Francesa em conjunto com a Declaração dos Direitos Humanos e do Cidadão vão destruindo ao poucos esse poder.

Entre os princípios consagrados por Robert Peel, que redireciona a atividade policial moderna, é importante destacar: Que a Polícia é o Povo e o Povo é a Polícia, e que reafirma que deve haver uma simbiose entre a polícia e povo, um pacto social pela paz... O outro é a moderação do uso da força, e que esta só deve ser usada quando todos os meios forem esgotados, isto com o fim de preservar a vida e a integridade do cidadão.

Portanto, a Polícia Comunitária é um fato há quase 200 anos. O Japão e o Canadá são expoentes da doutrina comunitária. O País asiático já a pratica desde 1879 através dos Kobans e Shuzaichos, que são postos policiais na área urbana e rural respectivamente. Já o

Canadá está investindo nessa doutrina há mais de 20 anos. A renovação da Polícia Americana tem em suas bases teóricas o policiamento comunitário dos princípios ingleses.

O Brasil experimenta os reflexos dessa nova forma de ser polícia, e ainda que de forma tímida e variada, temos experiências em várias partes do Brasil, tendo a Polícia Militar Paulista como referência nesse setor e grande difusora da ação policial comunitária. Possui uma Diretoria e Coordenadoria específica para a Polícia Comunitária com missões e objetivos definidos para essa política de comunitarização, o jardim Ângela e Ranieri na Grande São Paulo são modelos referenciais para pesquisa e conhecimento do assunto.

A Polícia Goiana com 152 anos de existência, ainda que possua uma história policial de grande participação e envolvimento comunitário desde a sua formação em meados do século XVIII, caminha a passos curtos e de forma desestruturada e a mais grave ainda não institucionalizada como estratégia organizacional, o que dificulta a absorção da filosofia comunitária nos seus quadros e na sua realidade operacional na Cultura Organizacional.

A interpretação e leitura das doutrinas comunitárias, ainda indicam outros aspectos de cunho intrapessoal e internos que interferem e dificultam a evolução dessa mudança cultural para filosofia comunitária, entre as quais colabora o manual de policiamento comunitário 18^a CIPM dentre os quais:

- A má interpretação da doutrina de Polícia Comunitária, que é vista como modalidade e não como filosofia de trabalho, isto quer dizer: é um jeito novo de enxergar e ver a polícia, operacionalizá-la como comunitária é outro estágio a ser vencido;
- A doutrina Comunitária pode enfraquecer a polícia, mas pelo contrário fortalece os laços entre esta e a comunidade;
- Restrição a um posto policial e viaturas;
- A população não está preparada para essa mudança;
- Uma cultura tradicionalista;
- Resistência a cultura comunitária por total desconhecimento a doutrina, tendo-a como modelo e não como metodologia de trabalho;
- Dificuldade a interferência da comunidade;
- Alta rotatividade nos postos e locais de trabalho;
- Resistência a integração com outros órgãos;
- Discriminação interna e pessoalidade, etc.

Ainda seguindo a fonte acima, pode-se citar outros focos de resistência que inviabilizam ou no mínimo dificultam a evolução de um modelo Comunitário de polícia, os quais destacamos:

- A carência de meios e recursos;
- A resistência social que ainda vê a polícia como órgão simplesmente repressor, em razão do passado da polícia no período ditatorial;
- Disparidade entre o que pensa a polícia e o que pensa o cidadão;
- Cobrança pública, principalmente quando do aumento da violência;
- Arbitrariedade policial;
- A mídia negativa;
- A teoria da caça ao bandido em detrimento da ação proativa;
- Falta de comprometimento e compromisso com os objetivos organizacionais, levando a descrença, desmotivação e desinteresse de alguns policiais,
- As trincheiras culturais de que mudanças não levam a nada e ainda os prejudicam e outros

No trabalho, foi verificado que a Polícia Comunitária é sobretudo, uma filosofia e uma estratégia organizacional conforme Trojanowicz (1999,) no primeiro caso é uma maneira de pensar e entender a nova polícia e suas relações com a comunidade, conjunto de princípios que leva o policial a perceber o crime e violência, não somente nas suas conseqüências, mas também nas suas raízes mais profundas e ainda, a qualidade de vida das pessoas. Por outro lado, uma estratégia de trabalho da organização que deve envolver toda a corporação e todos os seus postos e graduações, para atingir os serviços públicos prestados por ela, seus objetivos e metas de diminuir o crime e a violência que é o desejo do contribuinte. Deve casar a filosofia com estratégias práticas, através de planejamentos e planos e a melhor aplicação dos meios disponíveis.

Da observação acima e do que foi apurado nas pesquisas, e tendo por convencimento de que se está diante de um desafio grande, que é mudar a Cultura Organizacional para uma filosofia comunitária, deve-se começar reforçando e implantando a doutrina como assunto básico e forte em todos os cursos de formação e qualificação permanente nos quadros da organização, pois isso possibilitará aos novos profissionais desenvolverem seu labor com uma nova mentalidade, e os conceitos mais abrangentes e importantes e que possibilitará efetuar um trabalho realmente comunitário, já para os profissionais mais experientes, a oportunidade

de rever e adquirir novos conhecimentos e incorporar uma nova cultura e filosofia profissional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, é necessário ainda, para esse reforço e valorização da cultura comunitária, entre outros:

- Que essa mudança e gestão sejam feitas do topo á base e com o comprometimento de toda a Organização, em termos de metas e objetivos;
- A criação de um Departamento ou Coordenadoria para a evolução da Polícia Comunitária com programa de trabalho a ser vencido por toda a tropa:
- Capacitação e treinamento são palavras de ordem em Polícia Comunitária, pois, o policial precisa entender e compreender a doutrina como uma mudança de postura em relação ao crime, visto que precisa ser um analista crítico situacional da violência para poder fazer interferências:
- Desenvolver ações e atitudes de Polícia Comunitária do tipo (visitas comunitárias, visitas solidárias, manutenção e fixação do policial em sua área de trabalho, reuniões correntes com a comunidade, analisar junto à comunidade o crime e suas razões e possíveis soluções...)
- É preciso acreditar que é possível melhorar a qualidade e a capacidade da prestação de nossos serviços.

Quando se defronta com a Cultura Organizacional e sua conseqüente mudança, vê-se a sua importância para o alcance de objetivos e metas das empresas, que ela representa a identidade e o pensar das organizações e a forma de relacionar-se com clientes, público e funcionários, demonstrado por hábitos, valores, pensamentos. É o universo simbólico que agrega as práticas e consensos que levam todos a agir na mesma direção, e que no fundo é a Cultura Organizacional que define a missão e provoca o nascimento dos objetivos da Organização, conforme assevera CHIAVENATO (2004). Descortina-se que a mudança da cultura organizacional é importante e necessária, principalmente quando um sistema de valores e o *Status Quo* é questionado e invariavelmente entra em crise, ou seja, é bombardeado nos seus valores e crenças que o sustentaram por anos.

Não é novidade e é um fato que a resistência às mudanças dentro de uma instituição não são fáceis e elas não ocorreram da noite para o dia é preciso insistir nesse projeto de mudança conceitual e os resultados com certeza apareceram, migrar para a comunitarização da polícia pode levar décadas e anos, tomando por base polícias como Canadá, Japão e a

percussora do movimento a Inglaterra, que já possuem essa cultura há mais de 20 ou 100 respectivamente. As mudanças culturais nem sempre são feitas de forma tranquila e pacífica, elas traduzem a zona de conforto e o entrenchamento de anos de conservadorismo e tradição

Deve-se lembrar que a Polícia Militar Goiana está presente em todos os municípios goianos, possuindo uma forte história de relação com os poderes constituídos e a população desde a sua fundação no começo do século XVIII, por volta de 1727. Uma densidade populacional não ultrapassando 80 mil habitantes nas maiores cidades como Rio Verde, Itumbiara, Catalão, Formosa e outras, exceção de Anápolis, Aparecida e a Capital, que ultrapassam 250 mil, de tal forma que impõe-se neste momento a necessidade da adoção da filosofia de Polícia Comunitária dentro na Corporação, pelos inúmeros benefícios que pode-se extrair e usufruir dessa mudança organizacional em direção à comunitarização da polícia, pois beneficiada, atingirá também o seu objetivo que é a de ofertar e melhorar a qualidade de vida do cidadão, citemos alguns apenas para a ilustrar a importância dessa filosofia:

- Melhora a auto-estima do policial que sente-se integrante e participante da vida nas comunidades em que estão inseridos:
- Gera autonomia e responsabilidade do profissional de segurança pública;
- Motiva e incentiva a participação popular;
- Aumenta a credibilidade da polícia e seus serviços perante a comunidade;
- Ao aproximar a comunidade da polícia, diminui-se a sensação do medo e da insegurança que é maior que o crime;
- Indicativos de redução do crime e da violência;
- Democratização dos serviços policiais que passam a ser para todos;
- O policial passa a ser construtor de segurança pública e não um mero executor de segurança pública. Um educador social assim por dizer.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi de demonstrar a importância e a possibilidade da Mudança Cultural na Polícia Militar de Goiás para uma evolução à filosofia de Polícia comunitária, para que ela pudesse atingir os seus objetivos constitucionais que é de promover Segurança Pública e contribuir para a melhoria da qualidade de vida do cidadão. Discorrer o porquê essa doutrina comunitária ainda não está absorvida e que aspectos dificultam a sua implantação,

uma vez que seus conceitos e pressupostos são consagrados na cultura policial de vários países democráticos.

As respostas ao questionamento foram dadas através de Autores como Trojanowicz e Bucqueroux (1999) que evidenciaram que a Polícia Comunitária é uma nova filosofia de trabalho, baseada pelas suas estreitas relações com a comunidade, uma nova mentalidade e um novo olhar para a segurança pública, mas ao mesmo tempo, uma estratégia de trabalho das corporações para adaptarem-se às novas exigências de uma polícia nova e cidadã, baseada em pressupostos e princípios nos quais a população é o principal alvo e com a polícia se confundem no trocadilho do Inglês Robert Peel, fundador da polícia moderna, que em 1879 disse: "...a polícia é o povo, e o povo é a polícia.."

Esse direcionamento comunitário e cultura organizacional amparada na doutrina comunitária, mostrou-se incipiente e fraca na Corporação Policial Militar Goiana, por não possuir em sua estruturação, diretrizes e setores que possam buscar evoluir este conceito comunitário de polícia e operacionalizá-lo como serviço democrático e com qualidade. Possuímos sim, ações e estratégias de modo individualizado e baseadas apenas no senso comum e na boa vontade e interesse de alguns Operadores de Segurança Pública.

Diferentemente de outras Organizações policiais mundo afora e no Brasil como ficou caracterizado, a exemplo da Polícia Militar Paulista, que investe e pratica ações típicas da polícia comunitária desde os idos de 1985, possuindo convênios com as Polícias do Japão e Canadá, para a formação e requalificação de seus quadros e ainda a existência de uma Diretoria de Polícia Comunitária e Direitos Humanos que cuida exclusivamente dessa política interna de implantação.

Com autores como Robbins, Chiavennato e Bressam e outros citados, vislumbrou-se que a Cultura Organizacional é a identidade e o cartão de visita das Organizações e que refletem nas suas ações o modo de pensar, idéias, crenças, valores e abstrações que se traduzem em práticas de serviço para as pessoas, nesse sentido a Cultura Organizacional da Polícia Militar Goiana, ainda está pautada por alguns valores e crenças de um contexto em que ela foi criada e se estabeleceu ao longo dos anos, principalmente numa cultura arcaica e militarista, típica do regime de exceção que viveu o país e influenciou fortemente as corporações, seja no campo teórico, regulamentar como na prática policial militar.

Não há dúvidas da necessidade de mudança na Organização Cultural da Instituição, que deve passar de modelo ainda autocrático para um mais democrático... de um modelo militarizado para cidadão, comunitário, de proximidade e de relações estreitas com a sociedade..sair dos conceitos arraigados de outrora, baseados na reatividade para investir na

criatividade , interatividade e pro atividade policial, que valora a vida e a preservação dos direitos individuais e coletivos....ainda que haja resistências e focos de insatisfação de setores que insistem no modelo antigo.

Se vencidos alguns dos obstáculos e empecilhos já citados acima, e havendo investimento em qualificação permanente em Polícia Comunitária, desenvolvendo ações típicas do modelo novo com a criação de Departamento e estrutura gerencial específica e por fim mudança do topo à base, poderá se chegar aos objetivos almejados pela PMGO, que é de evoluir para a filosofia de Polícia Comunitária.

Encerra-se, este artigo com as palavras de dois mestres na arte de pensar e fazer polícia comunitária, o primeiro Marcineiro (2009, p.10), para o qual a Polícia Comunitária é: “... processo por meio do qual a comunidade e a polícia podem compartilhar informações e valores...” antes de ser implantada, por ser uma filosofia, deve ser absorvida, praticada e incorporada à cultura da nova Segurança Pública. ...E para o segundo, o grande articulador da Polícia Comunitária no SENASP Balestreri (apud Marcineiro 2009, p.49), que diz: ”... A polícia, como mais do que uma profissão, como vocação, é uma grande escolha, cuida da sociedade por um mandato, previne contra atos destrutivos e educa para atos construtivos, instituição de grande impacto... que pode alterar os rumos da história de uma nação...”.

REFERÊNCIA

ALBUQUERQUE, Lilibeth Cynthia Corrêa. **Policiamento Comunitário no Amazonas: As ações implementadas e a percepção dos atores envolvidos**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: [HTTP://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle 10438/663](http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/663) =, Acesso em 09 ag.2010

AMORIM, Jorge Shorne de. **Sistema Nacional de Segurança Pública**: livro didático, Palhoça: 147: Unisulvirtual, 2009.

BRAGA e ARAÚJO. Polícia comunitária; Uma proposta Democrática Possível para a Segurança Pública, DE JURE - **Revista do Ministério Público de Minas Gerais**, nº 11 Dez 2008. Disponível em <<http://www.mp.mg.gov.br>> Acesso em 08 ago. 2010

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 05 mar. de 2011.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Cartilha de Policiamento comunitário Procedimentos**. 2007. São Paulo. 37 p.

_____. Polícia Militar do Estado de São Paulo. **Polícia Comunitária**: Livro Didático da Polícia comunitária do Japão. 2007. São Paulo. 112 p. Brasil. Ministério da Justiça, SENASP, curso de Polícia Comunitária Módulo 1, SENASP, MJ. Última atualização 08/02/2008.

_____. Polícia Militar do Estado de Goiás. **Polícia Comunitária: Manual da 18ª CIPM.** Pirenópolis-Go, 2003.

_____. Secretaria de Segurança Pública de Goiás. **Polícia Comunitária/Vídeo/PMGO.** Goiânia: PMGO, 2002. 1 CD-ROM

BRESSAN, Cíndia Laura. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial.** Universidade São Francisco, Bragança Paulista, 2003, São Paulo. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25> Acesso em 10 mar. 2011.

CAVALCANTE NETO, Miguel Libório. **Programas, Projetos, Parcerias em Segurança Pública:** Livro Didático, Palhoça: 172 p.: Unisul Virtual, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 3ª reimpressão.

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

DIAS NETO, Theodomiro. **Policciamento Comunitário: Nova Polícia ou mera maquiagem? In : Policiamento Comunitário: experiências no Brasil 2000-2002.** São Paulo: 2002.

DINIZ, Rômulo Berbert. **Policciamento Comunitário Uma experiência realista de seu papel.** 2003, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.consep.org.br/consepcb/noticia_conteudo.asp?Codigo=92> Acesso em 07 de Nov.2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCINEIRO, Nazareno. **Polícia comunitária: Construindo Segurança nas Comunidades.** Florianópolis: Insular, 2005.

MARCINEIRO, Nazareno. **Teoria de Polícia Comunitária: livro didático.** Palhoça: Unisul Virtual, 2009.

MARQUES, Arquimedes. **A Polícia Comunitária é a Essência da Polícia Cidadã.** Jurisway. Sistema Educacional. 2010, Sergipe. Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3593> Acesso em 12 mar. 2010.

PROJETO BRASIL-JAPÃO. **Polícia Comunitária.** 2005/2008, 2008/2011. São Paulo: PMSP, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo, 2010, 7ª reimpressão.

ROBBINS, Stephen P., **Administração, Mudanças e Perspectivas.** Trad. Cid K. Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, Elenice de. **Como tornar o policiamento comunitário viável na prática?** Texto apresentado no encerramento do Curso de Multiplicadores de Polícia Comunitária promovido pela Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais. Nov. 2007.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie, **Policiamento Comunitário: como começar.** Trad. Mina Seinfel de Carakushansky. 2 ed. Rio de Janeiro, 1999.

ZAVAREZE, Tais Evangelho. **Cultura Organizacional: Uma Revisão da Literatura.** Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC) BRASIL, 2008, Santa Catarina. Disponível em <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0441.pdf>.> Acesso em 12 de mar. 2010.