



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



Programa de Estudos, Pesquisas e Formação em Políticas e Gestão de
Segurança Pública - PROGESP

RAFAEL BITENCOURT OLIVEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA KOBAN NAS BASES COMUNITÁRIAS DE
SEGURANÇA EM SALVADOR: oportunidades e constrangimentos**

Salvador-Ba

2017

RAFAEL BITENCOURT OLIVEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA KOBAN NAS BASES COMUNITÁRIAS DE
SEGURANÇA EM SALVADOR: oportunidades e constrangimentos**

Monografia apresentada ao V Curso de Especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, parceira da Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública - RENAESP (MJ/SENASP), como requisito para a obtenção do título de especialista em Políticas e Gestão de Segurança Pública.

Orientadora: Dr^a. Íris Gomes dos Santos

Salvador

2017

RAFAEL BITENCOURT OLIVEIRA

**IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA KOBAN NAS BASES COMUNITÁRIAS DE
SEGURANÇA EM SALVADOR: oportunidades e constrangimentos**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do grau de especialista em Políticas e Gestão de Segurança Pública, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, parceira da Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (MJ/SENASP).

Aprovada em 30 de março de 2017

Banca Examinadora:

Íris Gomes dos Santos – Orientadora

Doutora em Ciência Política (DCP/UFMG)
Universidade Federal Da Bahia (PPGC/FFCH/UFBA)

Renato Francisquini Teixeira

Doutor em Ciência Política (USP)
Universidade Federal da Bahia (DCP/FFCH)

Deise Queiroz da Silva

Mestra em Ciências Sociais (PPGCS/UFBA)

“A força da alienação vem dessa fragilidade dos indivíduos, quando apenas conseguem identificar o que os separa e não o que os une”.

Milton Santos

AGRADECIMENTOS

A inquietude por entender a segurança pública, os processos e implementações das políticas públicas aplicadas, e o otimismo em acreditar na melhoria da situação atual da segurança pública do nosso país, nos faz mergulhar na busca por novos conhecimentos.

Na caminhada tive a oportunidade de conhecer pessoas que compartilharam seus conhecimentos, e muito mais, seus sonhos em ver um país melhor, como o Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos, o qual expresse minha grande admiração.

Ademais, agradeço imensamente a Prof^a Iris Gomes pelas oportunidades concedidas, por sempre acreditar em mim, e principalmente, por ter sido uma grande incentivadora.

RESUMO

Este trabalho busca identificar os elementos que sinalizam a existência de estágios diferenciados na implantação do Sistema Koban nas Bases Comunitárias de Segurança da Polícia Militar da Bahia, na cidade de Salvador. O Programa Pacto pela Vida, política pública de segurança transversal, integrada e pactuada com a sociedade, estabelece que as BCS devem ser um ponto de gerenciamento da operacionalidade, com a participação e a interação da comunidade local, sendo eleita pela incidência de altos índices criminais, delimitada para a potencialização das ações policiais, sociais, preventivas e reativas. Para tanto, mapear as condições da infraestrutura das Bases Comunitárias de Segurança implementados em Salvador; identificar a dinâmica de capacitação e o perfil dos policiais atuantes nas Bases Comunitárias de Segurança de Salvador; e observar o relacionamento com a comunidade na área das Bases Comunitárias constituem objetivos específicos deste trabalho. Assim, foi realizada pesquisa de natureza qualitativa e valeu-se da aplicação de questionários com policiais militares, burocratas de rua, que atuam na realização de projetos sociais e atividades comunitárias das BCS. A moldura da amostragem se baseou na listagem de burocratas com o referido perfil disponibilizado pelos comandantes de cada Base. Os projetos sociais executados pelos policiais militares não fazem parte do modelo original aplicado pelos japoneses no Sistema Koban, sendo o caso de uma adaptação do programa à realidade do estado da Bahia, constata-se como um conjunto de práticas adaptadas para o Koban no Brasil.

Palavras-Chave: Policiamento Comunitário; Sistema Koban; Implementação; Burocracia.

ABSTRACT

This study identifies elements that demonstrate the existence of different stages in the implementation of the Koban System in the Community Security Bases of the Military Police of Bahia (BCS), in the city of Salvador. In order to do so, it was important to map the Bases' infrastructure conditions; identify the training dynamic and the profile of the police officers involved; and observe the relationship with the communities in the neighborhoods, as well as the social actions and the interventions conducted. This research used a qualitative method, availing itself of questionnaires conducted with the military police officers – street level bureaucrats – who work in the development of community policing in the BCS. The sample framework was based off the list of officers who fit this profile, made available by the commanders of each police unit. With these data, it was identified that there are different implementation stages for this public policy, varying according to the specific interest articulations among street level bureaucrats, residents, and local leaders, which indicates the officers' discretionary power in the decision-making process. Moreover, the absence of financial resources dedicated to community policing activities and the need to legitimize the creation and permanence itself of the public structures in the localities (neighborhoods), created a context in which officers used their training and individual knowledge in the development of social intervention/prevention projects. This was, on the one hand, an adaption of the original model used by the Japanese in the Koban System and, on the other, a low institutionalization policy.

Keywords: Community Policing; Koban System; Implementation; Bureaucracy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Distribuição Territorial das Bases Comunitárias na Capital e Região p. 28
Metropolitana
- Tabela 1 – Eixos de Intervenção dos Projetos Sociais por Bases Comunitárias p.33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Faixa Etária dos Policiais	p.31
Gráfico 2	– Escolaridade por Tempo de Atuação na PMBA	p.31
Gráfico 3	- Assertivas Associadas à Condição Profissional nas BCS	p.32
Gráfico 4	– Uso do sistema Koban nas BCS de Salvador	p.34
Gráfico 5	– Acesso dos moradores à Base por Bairro	p.35
Gráfico 6	– Adequação da Estrutura Física da BCS por Bairro	p.36
Gráfico 7	– Percepção sobre Importância dos Projetos Sociais para a Corporação	p.37
Gráfico 8	- Instalações Físicas para Atendimento dos Beneficiários dos Projetos Sociais nas BCS de Salvador	p.38
Gráfico 9	– Infraestrutura/Disponibilidade de Materiais para Desenvolvimento dos Projetos nas BCS de Salvador	p.39
Gráfico 10	– Percepção sobre a Distribuição do Efetivo de Policiais nos Projetos das BCS	p.39
Gráfico 11	– Dificuldades para o Desenvolvimento de Projetos Sociais nas BCS de Salvador	p.40

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABC	Agencia Brasileira de Cooperaçãõ
BCS	Base Comunitária de Segurança
CVLI	Crimes Violentos Letais Intencionais
CVP	Crimes Violentos contra o Patrimônio
DPCDH	Departamento de Polícia Comunitária e Direitos Humanos
JICA	Japan Internacional Cooperation Agency (Agência de Cooperaçãõ Internacional do Japãõ)
PLANESP	Plano Estadual de Segurança Pública
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
PPV	Programa Pacto Pela Vida
SDS	Sistema de Defesa Social
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SSP	Secretaria de Segurança Pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. BUROCRACIA, IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: uma tríade indissociável.	17
2.1. Burocracias e Discricionariedades na Implementação de Políticas Públicas	17
2.2. Policiamento Comunitário: um modelo oportuno de discricionariedade policial	22
3. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA KOBAN NAS BASES COMUNITÁRIAS DE SALVADOR: a análise do caso	27
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APENDICE	46
APENDICE A – Modelo do Questionário Aplicado	47

1. INTRODUÇÃO

Durante o período de 2002 a 2012, o número de homicídios na Bahia passou de 1.735 para 5.936, representando um aumento de 242%. O “Mapa da Violência - Jovens no Brasil” (2014) destaca de forma especial o estado da Bahia devido ao crescimento explosivo das taxas de homicídio, sendo o segundo no Brasil com a maior taxa para o período em questão. Neste cômputo, Salvador apresentou um aumento de 181%, ocupando a quinta posição entre as capitais mais violentas do país (BRASIL, 2016).

Os altos índices de criminalidades e violências expressos no estado impulsionaram ações do Governo na direção da elaboração de um Plano Estadual de Segurança Pública, implantando-se, em 2012, na gestão do Governador Jaques Wagner e do Secretário de Segurança Pública Mauricio Teles Barbosa, o Programa Pacto pela Vida com fito de reduzir as práticas delituosas, especialmente àquelas relacionadas aos crimes contra a vida. O Pacto pela Vida (PPV), criado pela Lei nº12.357, de 26/9/2011, no âmbito do Sistema de Defesa Social (SDS) é liderado diretamente pelo Governador da Bahia, que coordena esforços de treze Secretarias (BAHIA, 2016).

Originalmente, o escopo do PPV foi desenvolvido no Governo de Pernambuco, no ano de 2007, como uma política pública de segurança transversal, integrada e pactuada com a sociedade, cuja implementação compreendeu uma articulação permanente entre órgãos do executivo estadual, do Poder Judiciário, o Ministério Público, a Assembleia Legislativa, os Municípios e a União (PERNAMBUCO, 2016).

A partir do Programa, entre janeiro de 2007 e junho de 2013, houve uma diminuição de quase 40% dos homicídios no estado. Cabe ressaltar que o processo de construção do PPV teve início no primeiro mandato do Eduardo Campos, governo que priorizou a área da segurança pública, criando também uma Assessoria Especial, viabilizada pela contratação de consultoria especializada, e implementando as primeiras reformas institucionais nas polícias - como a modificação dos critérios de promoção, o que permitiu uma ampliação e uma renovação dos atores nos postos de comando nas Polícias (RATTON, GALVÃO e FERNANDEZ, 2014).

Tanto o Governo de Pernambuco, em 2007, como o Governo da Bahia, em 2011, tiveram como marco anterior à implantação do Programa a estruturação do Plano Estadual de Segurança Pública – PLANESP. Lima, Godinho e Paula (2014) afirmam que o Plano Estadual de Segurança Pública de Pernambuco prezou a conexão entre as ações de segurança pública e direitos humanos, visando promover a participação ativa da sociedade civil organizada por meio da criação de gestão democrática e controle social.

O PLANESP da Bahia projetou suas ações para o período de 2012-2015. No que diz respeito à atividade policial, o Programa Pacto Pela Vida prevê ações integradas das unidades da Secretaria de Segurança Pública, das polícias Militar e Civil e do Departamento de Polícia Técnica visando, inicialmente, a reduzir os Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLI) e os Crimes Violentos contra o Patrimônio (CVP). Neste sentido, envolve também ações de prevenção social focando a população vulnerável de áreas identificadas como críticas em termos de criminalidade. Nas áreas em questão, o Programa estabeleceu como meta a criação das Bases Comunitárias de Segurança – BCS a partir do modelo Koban, objeto de estudo desta investigação. De acordo com o governo, são ainda realizadas ações de prevenção, tratamento e reinserção social de usuários de substâncias psicoativas (BAHIA, 2016).

Assim, as BCS têm como objetivo:

“[...] promover a segurança e a convivência pacífica em localidades identificadas como críticas, melhorando a integração da comunidade local com as instituições de segurança pública e demais órgãos públicos, e destas entre si resgatando a cultura de paz, baseado nos moldes do Sistema Koban, tendo por princípio a excelência nos serviços prestados baseados na promoção e defesa dos direitos humanos” (PMBA, 2015, p.04).

No PLANESP, o Governo do Estado da Bahia indicou como compromisso a promoção da inclusão social, em especial por via da participação comunitária, e a garantia da cidadania nas áreas abrangidas pelas BCS. A meta inicial previa a criação e implantação de 28 (vinte e oito) bases. Contudo, até o momento, apenas 17 (dezessete) foram implantadas, sendo 10 (dez) na capital e 07 (sete) no interior do estado. A BCS constitui-se numa estrutura física dedicada ao policiamento comunitário que tem por finalidade executar as atividades de policiamento ostensivo em seus respectivos setores de responsabilidade territorial, subordinadas ao

Comando das respectivas Unidades Operacionais da Polícia Militar da Bahia. (PMBA, 2015)

Azevedo e Marteleto (2008) afirmam que os objetivos mais imediatos do policiamento comunitário são: i) aumentar a sensação de segurança subjetiva da população; ii) incrementar a confiança em relação à polícia e iii) contribuir para o controle da criminalidade. Por sua vez, o modelo de policiamento comunitário adotado na Bahia se origina no Japão, onde é denominado de “Sistema Koban”. Este modelo foi seguido por alguns Estados brasileiros através de um acordo de cooperação entre o Japão e o Brasil (Decreto nº69.008 de 04 de agosto de 1971) intermediado pela Agência de Cooperação Internacional do Japão - JICA (Japan International Cooperation Agency – JICA¹).

A implementação do policiamento comunitário utilizando o sistema Koban iniciou em 2008, em São Paulo, por meio de uma parceria interinstitucional entre a PM, a JICA, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) e a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Desde então, no âmbito do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (Pronasci), a SENASP compartilhou a experiência de São Paulo com outras doze regiões que adotaram ou implantaram o princípio do policiamento comunitário japonês, dentre elas o estado da Bahia (JICA, 2011).

O termo *Koban* tem como significado a junção de duas palavras japonesas: *Ko*, que significa troca, e *Ban*, que quer dizer vigilância. Assim, tem-se o *Koban* como um sistema que opera por meio de vigilância constante, realizada por troca, caracterizado pela presença constante de policiais em determinada região, baseado em um posto policial de serviço, e revezando-se em sistema de escala diuturna e ininterrupta, atuando de forma integrada com a comunidade e privilegiando as ações preventivas. O patrulhamento é feito a pé, em bicicletas, veículos motorizados e embarcações (BRANDÃO, 2009).

Como exposto, o sistema Koban tem sido implementado em diversos estados, em especial com o fomento do governo federal. Todavia, a capacidade de implementação de políticas públicas, notadamente em um Estado federado, varia

¹ A JICA é o órgão do Governo Japonês responsável pela implementação da Assistência Oficial para o Desenvolvimento (ODA) que apoia o crescimento e a estabilidade sócio-econômica dos países em desenvolvimento com o objetivo de contribuir para a paz e o desenvolvimento da sociedade internacional. Com uma rede de escritórios que se estende por quase 100 países, a JICA presta assistência a mais de 150 países no mundo todo (JICA, 2016, p.01).

segundo inúmeros fatores (ARRETCHE, 2000). Dentre estes, encontra-se um que mais recentemente tem sido objeto de estudos de forma privilegiada – a capacidade burocrática (SÁTYRO, 2016). O fenômeno da capacidade burocrática na implementação de políticas não varia apenas entre níveis de governo, mas também na esfera intragovernamental, relacionando-se especificamente com o perfil dos burocratas de linha, seus interesses pessoais e relações travadas com os beneficiários das políticas (LOTTA, 2010).

Deste ponto de vista, é crível considerar a existência de diferenças e particularidades no processo de implantação das Bases Comunitárias de Segurança na cidade de Salvador, ou seja, entre as próprias unidades de observação (bases). Dito isso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais fatores caracterizam a existência de estágios diferenciados de implantação do Sistema Koban nas Bases Comunitárias de Segurança da Polícia Militar da Bahia na cidade de Salvador?*

A diferença das características entre uma Base Comunitária de Segurança e outra leva a indagar se os policiais envolvidos passam pelo mesmo tipo de treinamento, também se os recursos financeiros disponíveis são distribuídos conforme as necessidades de cada unidade, além de as instalações físicas serem apropriadas para a realização das atividades e, por fim, se as estruturas e o perfil dos operadores são definidos conforme a área onde está instalada. Para tanto, mapear as condições da infraestrutura das Bases Comunitárias de Segurança implementados em Salvador; identificar a dinâmica de capacitação e o perfil dos policiais atuantes nas Bases Comunitárias de Segurança de Salvador; e observar o relacionamento com a comunidade na área das Bases Comunitárias constituem objetivos específicos deste trabalho.

A pesquisa é de natureza qualitativa e valeu-se da aplicação de questionários com policiais militares que atuam na realização de projetos sociais e atividades comunitárias em oito, das dez, BCS da cidade de Salvador. A moldura dessa amostragem foi disponibilizada pelos comandantes das Bases Comunitárias a partir da relação nominal dos policiais envolvidos, cujo total compreende atualmente 42 operadores. Portanto, a amostra de 29 policiais representa mais da metade do total do efetivo direcionado para tais atividades.

Para além dessa introdução, que reuniu uma breve contextualização da política estadual em análise, assim como o problema da pesquisa e respectivos objetivos, a monografia se estrutura em outras três partes. Primeiramente, explana-

se a respeito do papel da burocracia na implementação de políticas públicas, abordando também o policiamento comunitário e os modelos de prevenção, com a ilustração de alguns casos empíricos. Em seguida, realiza-se a análise do Koban nas BCS de Salvador, enfatizando as dimensões concernentes ao problema de pesquisa investigado. E, por fim, são apresentadas as conclusões e agenda de pesquisa.

2. BUROCRACIA, IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: uma tríade indissociável.

2.1. Burocracias e Discricionariedades na Implementação de Políticas Públicas

A administração pública burocrática veio a substituir as formas patrimonialistas de gestão e ganhou importância em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento do funcionamento organizacional. Segundo Aragão (1997), este modelo orientado racionalmente apresenta-se inicialmente como uma reação ao nepotismo e subjetivismo no trato da coisa pública que tiveram lugar nos primeiros anos da Revolução Industrial. Curiosamente, a ideia da racionalidade é o mote do aspecto pejorativo associado ao conceito de burocracia nos séculos posteriores, pois a centralização administrativa e o excesso de procedimentalismo (abundância de papéis, rigorosidade nas normas, excesso de formalismo) colocam em questão o princípio da racionalidade e eficiência.

A burocracia representa um objeto de estudo privilegiado nas obras de Max Weber, nas quais se defende a burocracia como uma forma superior de organização social e de dominação (racional-legal). Para alguns autores, M. Weber pode ser considerado como o principal porta-voz da ideia de a burocracia ser capaz de levar as organizações a atingirem maiores graus de eficiência (LANE apud ARAGÃO, 1997). As características weberianas apontam um processo altamente seletivo baseado num recrutamento meritocrático e mecanismos de recompensas e incentivos de carreiras em longo prazo, o que por si criam compromissos e um senso de coerência corporativa.

Aragão (1997) enfatiza que o tipo ideal weberiano reúne a modelagem de um sistema baseado em critérios de eficiência, dada por: a) estrutura de autoridade impessoal; b) hierarquia de cargos baseada em um sistema de carreiras altamente especificado; c) cargos com claras esferas de competência e atribuições; d) sistema de livre seleção para preenchimento dos cargos, baseado em regras específicas e contrato claro; e) seleção com base em qualificação técnica (há nomeação e não eleição); f) remuneração expressa em moeda e baseada em quantias fixas, graduada conforme o nível hierárquico e a responsabilidade do cargo; g) o cargo como a única ocupação do burocrata; h) promoção baseada em sistema de mérito; i)

separação entre os meios de administração e a propriedade privada do burocrata; e j) sistemática e rigorosa disciplina e controle do cargo.

No que toca a questão da associação entre Burocracia e ineficiência, Evans (1993) considera que a ineficiência flui a partir da tendência comum das organizações patrimoniais em se disfarçarem de burocracias weberianas. Existe uma abundância de organizações regulamentadoras ou administrativas, mas a maioria não dispõe nem da capacidade de adotar metas coletivas de uma forma previsível e coerente, nem de um interesse em fazer isso. Para o autor, Weber “desorientou” seus sucessores ao insistir que a burocracia extinguiria naturalmente todas as outras formas anteriores. Além disso, as burocracias necessitam de mais incentivo do que Weber imaginou. Sendo assim, o caráter mais estritamente weberiano dos Estados desenvolvimentistas deveria provocar dúvidas naqueles que atribuem a ineficácia dos Estados do Terceiro Mundo à sua natureza burocrática. A falta de burocracia pode estar mais próxima do diagnóstico correto (EVANS, 1993).

Outro ponto sinalizado por Weber em seus estudos sobre a racionalidade burocrática diz respeito o afastamento entre políticos e burocratas no Estado moderno. As características típicas de um líder político são opostas às daquelas de um burocrata, que deve privilegiar seu dever de ofício. O político, por outro lado, deve demonstrar capacidade criativa e iniciativa para o enfrentamento das questões sociais postas. Nesta ordem de ideias, os burocratas de Weber estariam envolvidos apenas na execução de suas atribuições e na contribuição ao cumprimento das metas do aparelho de Estado como um todo (ARAGÃO, 1997).

No entanto, Lotta (2010) afirma que com a modernização da atuação do papel do Estado, os estudiosos passaram a perceber que a dicotomia entre burocratas e políticos não era mais tão clara e o modelo weberiano foi dando lugar a outros arranjos. Assim, atualmente, a administração burocrática não é a única forma de gerir as instituições, por conta da complexidade e interferências de múltiplos fatores e, principalmente, dos avanços tecnológicos que contribuíram para novas formas de conduzir os processos. Os burocratas nas democracias contemporâneas não apenas administram, mas participam com os políticos da tomada de decisão (LOTTA, 2010).

Lotta (2010) complementa dizendo que a *burocratização da política* ocorre a partir de decisões que envolvem escolhas e negociações capazes de levar os políticos a compreenderem e considerarem aspectos técnicos em suas decisões. Já

a *politização da burocracia* se dá em situações nas quais as decisões não são técnicas e, portanto, permitem margem para negociação, acordos, busca de consensos e articulações de interesses difusos por parte da burocracia.

Pahl (1975), *apud* Ham e Hill, 1993, em seu trabalho sobre administradores urbanos no Reino Unido argumentou que a distribuição dos recursos em sistemas urbanos fosse influenciada por administradores urbanos, isto é, burocratas, políticos locais e outras elites locais com controle sobre a alocação de recursos. Assim, o processo de implementação de políticas públicas não seguiria mais um padrão estabelecido nos quais os burocratas seguiriam fielmente as determinações impostas pelos tomadores de decisão. Neste esteio, Barret e Fudge (1981), *apud* Ham e Hill, (*idem*), acentuaram a necessidade, portanto, *de considerar a implementação como um contínuo político/ação em que um processo de interação e de negociação toma lugar sobremaneira entre aqueles em busca de colocar a política em resultado e aqueles de quem as ações dependem*.

Lotta (2010) afirma ser o estágio da implementação o momento no qual as políticas já formuladas entram em ação e são colocadas em prática. A autora desenvolveu um importante trabalho sobre os trabalhadores da saúde no estado de São Paulo, verificando a influência da burocracia de linha no processo de implementação da política e os impactos que cada um desses atores produz sobre os resultados das políticas públicas. Lipsky (*apud* Lotta, 2010) defende que ao mesmo tempo em que os atores exercem discricionariedade nas decisões relacionadas aos cidadãos, suas ações individuais acabam tornando-se o comportamento da agência pela qual respondem e representam.

A discricionariedade desses agentes está, principalmente, em determinar a natureza, a quantidade e qualidade dos benefícios, além das sanções fornecidas por sua agência. Assim, mesmo que dimensões políticas oficiais moldem alguns padrões de decisão e normas comunitárias e administrativas, esses agentes ainda conseguem ter autonomia para decidir como aplicá-las e inseri-las nas práticas da implementação (LOTTA, 2010).

Um grupo burocrático muito estudado internacionalmente em relação às questões de discricionariedade é a polícia, pois manifesta a face do Estado no que diz respeito ao uso da força e controle social. Esses burocratas de nível de rua (*street level bureaucracy*) vivenciam o cotidiano das cidades, atendendo solicitações dos cidadãos e mediando os mais diversos conflitos sociais, exercendo nesse

contexto um poder discricionário, em especial no tocante à questão da seletividade na aplicação da lei (KLOCKARS, apud MUNIZ, 2012). Para Lipsky (*apud* Lotta, 2010), a discricionariedade e a autonomia tornam-se centrais nas tarefas exercidas pelos burocratas de nível de rua, uma vez que os sistemas onde atuam são complexos, necessitando de responsabilidades específicas, muitas vezes não uniformes; além do mais, precisam legitimar seus serviços junto aos próprios cidadãos, pois lidam diariamente, em condições de interdependência, com os beneficiários. Deste modo, podem os policiais decidir sobre a ação policial mais adequada a uma determinada chamada, ou mesmo de escolher agir, ou não, diante de um evento violento/criminoso ou em sua antecipação.

No Brasil, os autores mais relevantes no estudo deste tema são Jaqueline Muniz, antropóloga, e Washington Silva, oficial da PM paraibana. Juntos pesquisaram a manifestação do fenômeno da discricionariedade dos policiais militares na cidade de João Pessoa, tomando como percurso o ponto de vista dos próprios policiais sobre suas práticas discricionárias no atendimento às ocorrências criminais e não-criminais. No estudo, Muniz e Silva (2010) buscaram compreender como o “mandato público” de polícia se faz nas ruas. Trata-se de uma importante abordagem empírica para exemplificar o poder e o papel do agente público, burocrata, na implementação das políticas públicas.

Muniz e Silva (*idem*) constatam que há seletividade no processo de definição das ocorrências policiais a serem atendidas ou acompanhadas. No mundo dos números das ocorrências, não são os chamados “grandes delitos” que mais mobilizam o trabalho do policial de rua, conforme percepções dos PM e líderes comunitários entrevistados, e, sim, as ocorrências não-criminais e criminais de menor potencial ofensivo. Assim, tanto são os pequenos delitos como os conflitos - práticas desordeiras e incivilizadas que não encontram tradutibilidade na sintaxe jurídico-penal e possuem pouco rendimento para a linha de produção do sistema de justiça criminal – as ocorrências que mais mobilizam a população paraibana a acionar a polícia. São aqueles eventos cotidianos, violentos ou não, nos quais qualquer um pode se envolver ou vir a estar exposto, que respondem pela maioria dos problemas de insegurança em João Pessoa.

Entre números e relatos, Muniz e Silva (2010) identificam uma inversão simétrica das representações sobre a incidência dos eventos que ordenam o atendimento policial em João Pessoa. A narrativa extraída dos registros policiais

contrasta com as alegorias discursivas vocalizadas pelos PM e pelos porta-vozes de sua imediata clientela. Ao serviço de “lógicas distintas de fabricação do real”, a verdade dos números contraria a verdade ambicionada pelos relatos dos policiais e lideranças comunitárias.

Assim, os pequenos fatos que constroem a ordem pública, apesar de gerarem os grandes problemas de insegurança, possuem baixa visibilidade social, fazendo parte das histórias legítimas de pessoas comuns, e não das histórias legitimadas pelos registros policiais (MUNIZ e SILVA, 2010). As atitudes dos policiais no estudo realizado pelos autores ratificam a afirmativa de Lipsky (1980) quanto à complexidade das atividades e a importância da legitimação dos seus serviços prestados.

Em cada decisão policial tem-se um tipo de conciliação prática, desafiadora do que seja o legal, o legítimo, o politicamente autorizado, o ético, o tecnicamente válido e o socialmente tolerado (MUNIZ e SILVA, 2010). Assim, verifica-se a afirmativa dos riscos apontado por Lipsky (1980) ao possibilitar a arbitrariedade de certos burocratas quanto ao uso do poder, tanto na imposição de tratamentos negligentes, como no que se refere a abuso pessoal ou disciplinar (*apud* LOTTA, 2010).

Já Meier e O’toole (*apud* LOTTA, 2010) tratam da teoria da representação burocrática, cujo foco analítico é o processo de tomada de decisão do burocrata a partir da ideia de representatividade dele perante os cidadãos. Esta perspectiva pode ser resumida em alguns pressupostos: a burocracia exerce a discricionariedade; dada a discricionariedade, o burocrata tenta maximizar seus próprios valores políticos; os valores são formados pelas experiências socializadas, como origem social e outros atributos; e a burocracia representativa consegue tomar decisões que são responsivas para os interesses, necessidades e vontades dos cidadãos.

Conforme Lotta (2010), os burocratas de rua querem processar o trabalho em consonância com suas próprias preferências, assegurando o que for necessário para completarem seus trabalhos. Destarte, os estudos empíricos evidenciam que o modelo weberiano apregoado pelo envolvimento de burocratas apenas na execução de suas atribuições, e na contribuição ao cumprimento das metas do aparelho como um todo, não se aplica a toda e qualquer organização pública. Com isso, os processos de implementação das políticas públicas são compostos de dois

elementos-chave: as *práticas* realizadas pelos agentes implementadores e a *interação* que se estabelece ao longo da implementação pelos agentes de rua (LOTTA, 2010).

Por toda a complexidade associada, haja vista a divergência de objetivos que pode ocorrer entre aqueles responsáveis pela formalização das políticas, (administradores e políticos) e os agentes que a aplicam nas “ruas” (burocratas de linha), se torna relevante analisar o processo de implementação de políticas públicas, seus constrangimentos e particularidades. Lindblom (1959) destaca esta “dificuldade” na implementação, pois cidadãos, parlamentares e administradores públicos discordam entre si em relação a muitos valores ou objetivos críticos. Mesmo que se prescreva um objetivo razoavelmente específico para os executores de uma política, sempre restará uma amplitude considerável de desacordos quanto aos objetivos intermediários que dará margem para interpretações e práticas variadas.

Por fim, Lotta (2010) recomenda considerar, na análise da implementação de uma política, os recursos intelectuais que permitem aos agentes implementar as políticas, incluindo ideias, práticas e conhecimentos. Além disso, importa também: i) observar a implementação como um processo dinâmico, formado pelas ações e interações operadas pelos diversos atores, as quais são influenciadas por fatores não previstos; ii) atentar para os referenciais existentes em jogo que influenciam a construção das ações; e iii) Analisar e decupar a discricionariedade dos burocratas, considerando o que eles levam em conta na construção de suas ações e como os diversos fatores e relações influenciam essa discricionariedade (LOTTA, 2010).

2.2. Policiamento Comunitário: um modelo oportuno de discricionariedade policial

O policiamento comunitário tem sido uma proposta implementada em vários países há muito tempo. Em diferentes locais da América do Norte e da Europa ocidental organizações policiais começaram a promover inovações na sua estrutura e funcionamento e na forma de lidar com o problema da criminalidade, desenvolvendo nas décadas de 1970 e 1980 um projeto de policiamento comunitário. Os modelos nesses países tiveram por base uma estrutura de polícia orientada para um novo modelo de policiamento, mais voltado para a comunidade.

Aliado à proposta de aproximar os agentes de segurança pública e a população, foram criados centros de mediação para auxiliar na resolução de conflitos sociais frutos da convivência de pessoas que têm vínculos afetivos e relações continuadas (familiares, vizinhos, amigos) e que, quando mal administrados, podem gerar atos de violência e crime (SALES, ALENCAR e FEITOSA, 2009).

No Japão, o sistema *Koban* representam uma espécie de policiamento comunitário e vem sendo implementado desde 1868. Consiste na divisão da área territorial e, conseqüentemente, da população em relação ao efetivo policial fixado para respectiva área, onde cada policial tem como responsabilidade o estabelecimento de contato direto com essa comunidade/moradores, realizando visitas mensais às famílias, estabelecimentos públicos e particulares.

Trojanowicz (1994) define Polícia Comunitária como:

Uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como o crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral de vida na área (TROJANOWICZ, 1994, p.04).

Para Silva (2014), a “filosofia” da polícia comunitária propõe às instituições sistêmicas de defesa social uma atuação proativa e voltada para o atendimento das demandas locais, sem perder de vista a obediência aos limites impostos pelo próprio ordenamento jurídico e a aplicação de técnicas e táticas profissionais providas de fundamentação empírica, cuja formatação respeite o princípio básico da segurança do agente policial e do cidadão, voltado para a dignidade e respeito aos direitos humanos fundamentais.

Por sua vez, Lima, Souza e Paula (2013) afirmam que dentre as ações que mais obtiveram êxito na contenção/redução das taxas de violência e crime estão àquelas baseadas no envolvimento da comunidade, associadas a práticas integradas de gestão, concentradas sobre o tripé: aproximação com a população, uso intensivo de informações e aperfeiçoamento da inteligência.

Na América Latina, no final dos anos 1990, como uma resposta democrática à questão da segurança pública e a associação das policiais a órgãos de repressão dos governos militares, começa a ser gestada a ideia de “segurança cidadã”. Esta ideia compreende um paradigma de intervenção que prevê a atuação multissetorial e articulada sobre as múltiplas causas da violência e da criminalidade, recorrendo à

ação integrada e a focalização de políticas públicas em diferentes níveis de governo. Além disso, propõe o desenvolvimento de soluções que incorporem a dimensão societal ou comunitária, isto é, que garantam a efetiva participação da sociedade civil (LIMA, BUENO e MINGARDI, 2013; GODINHO, 2011 *apud* LIMA, SOUZA e PAULA, 2013).

Do ponto de vista da ampliação desta interação com a sociedade, Azevedo e Marteleto (2008) dizem que ao focalizar o conhecimento social ou o conhecimento nascido da prática cotidiana das pessoas - que ao reunirem-se em grupos mais ou menos organizados tentam encontrar, pelo debate, pela discussão e com auxílio da informação, soluções para seus problemas, a antropologia da informação - inspirada no conceito de “construção compartilhada do conhecimento”, nascido nos movimentos de educação popular -, elabora a noção de “terceiro conhecimento”, que designa um modo específico de mediação que tende a integrar as diversas formas de conhecimento divergentes, priorizando a resolução de problemas concretos da vida cotidiana. Tais autores entendem que na atual sociedade da informação é de fundamental importância (re)discutir e (re)colocar o papel do conhecimento popular, razão pela qual os movimentos sociais e comunitários, como movimentos de luta por cidadania, constituem-se como locais privilegiados de pesquisa empírica para as perguntas da informação.

Mesquita Neto (2004) diz que há sempre o risco da oposição e da resistência às experiências e inovações visando a implementação do policiamento comunitário, dentro e fora da polícia. Mas, há também um risco de que o policiamento comunitário venha a ser implantado como mais uma atividade especializada, atribuída a unidades e a profissionais especializados, pouco integrados às unidades responsáveis pelo patrulhamento, atendimento a ocorrências e investigação criminal. Ou mesmo o risco de que as unidades policiais, quando passam a ter a responsabilidade de fazer o policiamento comunitário, deem menos valor às atividades de policiamento comunitário do que às atividades tradicionais de polícia. Por exemplo, designando para estas atividades menos tempo, menos recursos e/ou profissionais menos qualificados.

Na perspectiva de Muniz, Larvie, Musumeci e Freire (1997), o modelo de patrulha comunitária pressupõe um grau elevado de autonomia do policial de ponta: deixando de ser mero “cumpridor de ordens”, este passa a exercer, sob supervisão, as tarefas de identificar e analisar problemas, organizar a comunidade, planejar e

implementar soluções. É um modelo que valoriza, portanto, a descentralização decisória, a autoridade e competência dos agentes de ponta, a flexibilização do controle interno e a atenuação das distâncias hierárquicas tradicionais.

Coadunado com Muniz (1997), Zare (2011) diz que uma vez que o policiamento comunitário propõe a reconstrução da autopercepção dos agentes policiais, era importante dar-lhes tempo e espaço para a livre expressão. Silva (2014) menciona que o Sistema Koban preconiza essa proatividade do policial comunitário, exigindo-se dele muito mais do que o simples patrulhamento; o policial deve ser protagonista da cidadania, atuando como agente transformador da realidade que o cerca, utilizando-se de todos os meios que estiverem ao seu alcance.

O modelo de policiamento comunitário foi introduzido no Brasil através de discussões sobre o tema na década de 80, quando as polícias militares e os governos estaduais buscavam a reestruturação de seus processos com base na Constituição Federal de 1988. No início da década de 90, ano de 1991, a Polícia Militar do Estado de São Paulo promoveu o I Congresso de Polícia e Comunidade, marcando o início de uma aproximação formal e estratégica entre polícias e sociedade para a definição e reestruturação de ações da política de segurança pública.

Na Bahia, a incorporação do policiamento comunitário foi recomendada pelo Comandante Geral da Polícia Militar, Coronel PM Antônio José de Souza Filho, no início do ano de 1995, a partir de diagnóstico realizado que buscou levantar a imagem formada pela sociedade baiana a respeito da Corporação. Como resultados, dados apontaram a percepção de uma imagem negativa em relação à PM. Na busca de soluções que pudessem melhorar esse cenário, a ação imediata adotada foi a celebração de um convênio entre a Polícia Militar da Bahia e a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, no ano de 1996, denominado programa PM-UFBA, com o objetivo geral de Modernização da PMBA (SANTOS FILHO, 2001).

Apesar do desenvolvimento de um projeto inovador, denominado Projeto Polícia Cidadã, e contando com apoio de especialistas acadêmicos, as mudanças organizacionais não refletiram na redução dos índices de criminalidades e violências. Neste tocante, Bengochea, Guimarães, Gomes e Abreu (2004) refletem sobre como seria possível a transformação de uma polícia que controla para uma

polícia cidadã. O processo de transformação envolve uma grande mudança estrutural, sendo extremamente difícil por conta da resistência dos policiais. Segundo Azevedo e Marteleto (2008), a polícia atua com grande margem de autonomia e tem resistido, historicamente, às tentativas de reforma e de controle externo. Para tanto, há uma necessidade premente de capacitação dos policiais no sentido de perceberem a importância do controle e transparência no êxito nas atividades.

3. A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA KOBAN NAS BASES COMUNITÁRIAS DE SALVADOR: a análise do caso

As polícias brasileiras são burocracias insuladas com atuação repressiva e foco na resolução de crime, estabelecendo pouco diálogo com a população, estabelecimentos comerciais e órgãos públicos. Na Bahia, novos movimentos de mudança chegam após mais de uma década da tentativa inicial do Projeto Polícia Cidadã. Agora, com o novo modelo proposto pelo Governo do Estado da Bahia, através do Programa Pacto pela Vida, os órgãos da segurança publicado estado devem adotar uma postura antagônica da que atuam, uma vez que a política do governo preconiza o modelo de policiamento comunitário e a própria ideia de segurança cidadã. A Polícia Militar da Bahia, então, tentar mudar novamente o modo de atuação de quase dois séculos - a instituição tem mais de 190 anos de criada - priorizando a prevenção e buscando a participação da sociedade², por meio do policiamento comunitário.

O Pacto pela Vida, programa desenvolvido primeiramente no estado de Pernambuco, preza pela conexão entre as ações de segurança pública e direitos humanos, visando promover a participação ativa da sociedade civil organizada por meio da criação de gestão democrática e controle social (LIMA, SOUZA e PAULA, 2013). Assim, o Governo da Bahia busca uma nova forma de enfrentar os problemas da segurança pública do Estado ao implementar, no ano de 2011, o Pacto pela Vida, e criar as Bases Comunitárias de Segurança nos moldes do Sistema Koban.

Quanto à criação das Bases Comunitárias de Segurança, projeto estabelecido pelo PPV, se trata de edificações, células organizacionais embrionárias, sendo utilizadas como ponto de referência para a comunidade, conforme critérios de acessibilidade e visibilidade, comandada por um graduado ou Oficial da PMBA. Uma unidade policial estabelecida como ponto de gerenciamento da operacionalidade, com a participação e a interação da comunidade local, eleita pela incidência de altos índices criminais, delimitada para a potencialização das ações policiais, sociais, preventivas e reativas (BAHIA/SSP, 2012).

Atualmente somam-se dez BCS na Capital baiana, distribuídas em áreas com altos índices de criminalidade, a saber: Calabar, Nordeste de Amaralina, Santa Cruz,

Chapada do Rio Vermelho, Fazenda Coutos, Rio Sena, Bairro da Paz, São Caetano, Uruguai e Águas Claras (Figura 1).

Figura 1 – Distribuição Territorial das Bases Comunitárias na Capital e Região Metropolitana



Fonte: SSP/BA

O plano de implantação das Bases Comunitárias de Segurança explana que as BCS tem a finalidade de consolidar as ações de polícia comunitária e agregar as ações sociais setoriais públicas e privadas, transformadoras da realidade local, suprindo carências, gerando condições de dignidade vivencial e proteção aos Direitos Humanos. Para tanto, através da Coordenadoria Estadual de Polícia Comunitária da SSP/BA³, as BCS cumprem as seguintes diretrizes: a) Disseminação da Filosofia de Polícia Comunitária, tendo a sua práxis na Base Comunitária de Segurança, voltada para a redução da violência e para a construção da paz social, tendo a participação da comunidade e dos outros órgãos públicos; b) Capacitação contínua do profissional da área de segurança, como vetor para a excelência e a melhoria dos serviços prestados à população; c) Acompanhamento da operacionalidade da BCS, controle de sua produtividade e avaliação dos seus

³ Coordenação voltada para a qualidade total dos serviços na área da segurança pública e da valorização dos direitos humanos no que tange à implementação das Bases Comunitárias de Segurança, comprometida com a plena harmonia entre as pessoas e a paz social (BAHIA/SSP, 2012).

resultados na redução criminal e evolução das condições de vida local (BAHIA/SSP, 2012).

As BCS se diferenciam dos antigos Módulos Policiais, em especial no que toca aos tamanhos do efetivo e da edificação e ao modelo de policiamento utilizado. No entanto, cumpre papel similar na medida em que representa um equipamento permanente de segurança pública nos bairros. A extinção da maior parte dos módulos policiais nos bairros da cidade retirou um ponto de contato e diálogo fixo entre a Polícia Militar e a sociedade, uma vez que a atividade de rondas motorizadas não possibilita estabelecer vínculos e/ou criar redes. Os módulos policiais, mesmo com efetivo reduzido a dois policiais, era um local de referência da política de segurança nos bairros. O seu funcionamento de 24 horas permitia maior interação com as demandas da população e comunidades.

Com fito em analisar o novo modelo de policiamento - Sistema Koban - nas BCS de Salvador, distribuíram-se questionários aos policiais militares envolvidos diretamente nas ações de policiamento de proximidade em curso nas Bases (projetos sociais e patrulha comunitária). Por questões logísticas – disponibilidade e escalas diferenciadas dos elementos da amostra - o procedimento utilizado foi o de autoaplicação dos questionários. Como dito na introdução, a moldura da amostragem se baseou na listagem de burocratas com o referido perfil disponibilizado pelos comandantes de cada Base.

As principais ações de proximidade (policiamento comunitário) desenvolvidas nas BCS, conforme dados de pesquisa realizada por Costa e Santos (2016) – tabela 1 - podem ser agrupadas em cinco eixos principais de intervenção: Esporte; Arte e Educação; Saúde; Profissionalização; e Patrulhamento. Ressalta-se que os projetos sociais executados pelos policiais militares não fazem parte do modelo original aplicado pelos japoneses, sendo o caso de uma adaptação do programa à realidade do estado da Bahia e também aos interesses e perfis de policiais da PMBA lotados nas BCS.

Neste sentido, Zare (2011) diz que já na implantação do sistema Koban na Polícia Militar do Estado de São Paulo os atores relevantes do processo decisório começaram a aceitar a validade de um Koban brasileiro. Com isso, os projetos sociais fazem parte desse novo conjunto de práticas adaptadas para o Koban no Brasil.

Tabela 1 - Eixos de Intervenção dos Projetos Sociais por Bases Comunitárias

Eixos de Intervenção dos Projetos Sociais						
BCS⁴	Esporte	Saúde	Arte e Educação	Profissionalização	Patrulhamento	Total
I	2	1	2	1	1	7
II	3	1	-	-	-	4
III	1	-	2	-	1	4
IV	1	-	4	1	1	7
V	3	-	3	1	2	9
VI	1	1	1	-	1	4
VII	1	1	5	1	-	8
VIII	-	1	-	-	-	1
IX	-	-	3	2	-	5
X	2	4	2	-	-	8
Total	14	9	22	6	6	57⁵

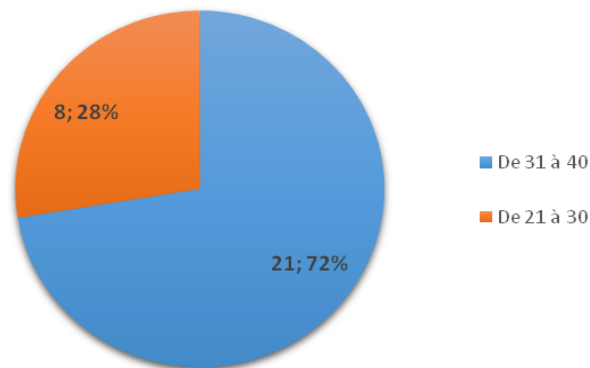
Fonte: Costa e Santos, 2016.

O questionário produzido foi subdividido em blocos. O primeiro bloco solicitava informações a respeito do perfil dos burocratas; no segundo, sobre o policiamento comunitário e o Sistema Koban; e no terceiro bloco foram levantados dados sobre o desenvolvimento dos projetos sociais e ações de aproximação.

No bloco I, os entrevistados foram interpelados a respeito de: faixa etária dos policiais (Gráfico 1), o nível de escolaridade (Gráfico 2) e o tempo de atuação na PMBA (Gráfico 2). Verificou-se que os policiais que operam as ações de policiamento comunitário têm idade menor que 40 anos, a maioria com escolaridade de nível superior e menos de 10 anos de vínculo com a instituição PMBA.

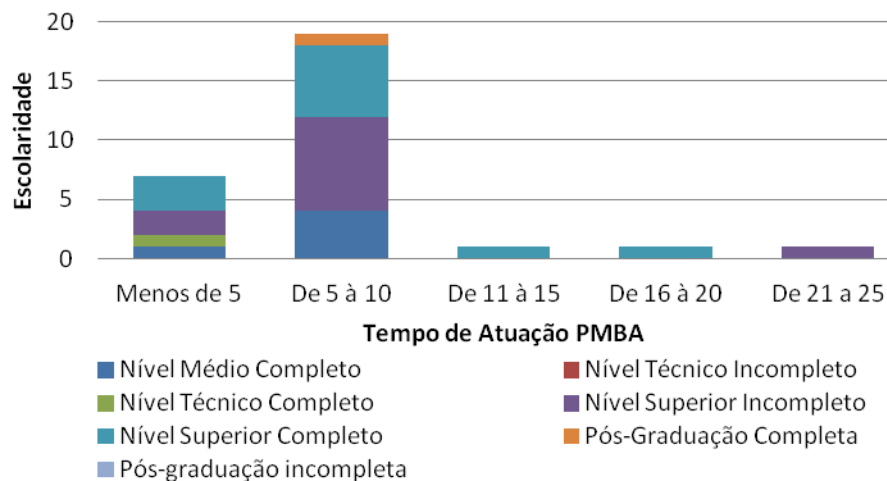
⁴ A identificação das Bases foi inominada para garantir os termos do consentimento livre esclarecido e evitar a identificação dos informantes e de dados que coloquem em risco ou vulnerabilidade os atores inseridos na amostra.

⁵ O número total de operadores atualmente dedicados às ações de proximidade já se alterou.

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Policiais

Fonte: pesquisa de campo

Percebe-se, no gráfico 2, que mesmo os policiais com mais tempo na Corporação seguem um padrão de ampliação do nível de escolaridade. Destaca-se que a exigência para ingressar na PMBA, como praça, é apenas o nível médio. Ou seja, os próprios policiais custeiam as formações que excedem essa exigência mínima. Alguns podem ter recebido também bolsa da SENASP, no âmbito da política nacional de valorização de profissionais da segurança pública.

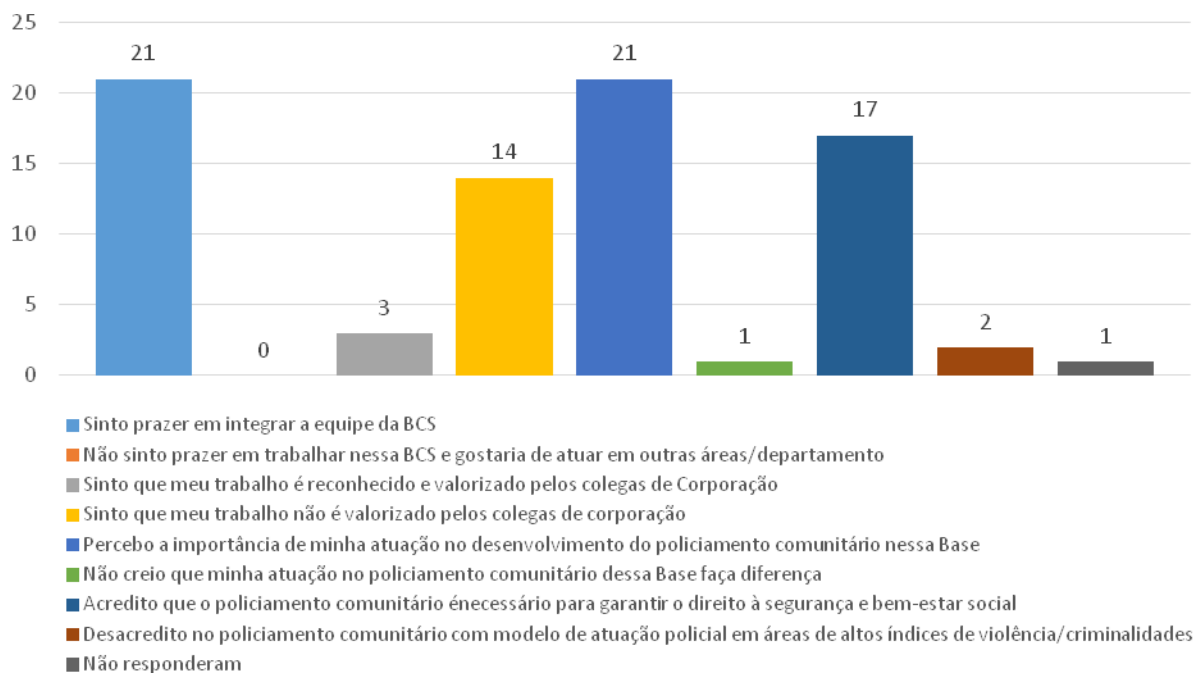
Gráfico 2 - Escolaridade por Tempo de Atuação na PMBA

Fonte: pesquisa de campo

Em relação ao tempo de atuação específica em BCS, os entrevistados se distribuem em: mais de 4 anos (13); entre 3 e 4 anos (06); entre 2 e 3 anos (05); entre 1 e 2 anos (02); menos de 06 meses (02); entre 06 a 01 ano (01). Os dados evidenciam que a maioria dos policiais envolvidos com o policiamento comunitário iniciou seu envolvimento há mais de 03 anos, quando a política começou a ser implementada.

Ainda no bloco de identificação, foram oferecidas algumas afirmativas, com valor dicotômico, objetivando identificar as condições/situações que mais se aplicavam à situação de cada policial, como: o prazer em integrar a equipe da BCS; a sensação de valorização pelos colegas de corporação do trabalho executado; e a necessidade do policiamento comunitário para garantir o direito à segurança e bem-estar social. A maioria deles afirma “sentir prazer em integrar a equipe da BCS”, “percebem a importância de suas atuações no desenvolvimento do policiamento comunitário na Base”, e afirmam “acreditar na necessidade do policiamento comunitário para garantir o direito a segurança e bem-estar social”.

Gráfico 3 – Assertivas Associadas à Condição Profissional na BCS



Fonte: pesquisa de campo

No entanto, é notável o paradoxo entre o quantitativo de afirmações “sinto prazer em integrar a equipe da BCS” (N=21), “sinto que meu trabalho não é valorizado pelos colegas de Corporação” (N=14) e “Percebo a importância de minha atuação no desenvolvimento do policiamento comunitário nessa Base” (N=21). Curioso é o fato de os policiais envolvidos, ainda que visualizem uma desvalorização por parte dos colegas, se mantêm convictos de que estas ações podem fazer a diferença na implementação da política.

Estes achados põem em questão a qualidade, não pelo conteúdo, mas talvez pela frequência pontual, dos cursos de formação em policiamento comunitário. Se o próprio plano de implementação das BCS determina ser pré-requisito de atuação nas BCS a realização de curso de policiamento comunitário⁶, soa estranho que os colegas à frente das ações de aproximação sintam-se desvalorizados por parte do restante do efetivo lotado na unidade. Sabe-se que policiais à frente de ações de policiamento comunitário são rotulados de “preguiçosos”, “covardes”. O destaque para uma capacitação intelectual dos burocratas é importante, ao levar em consideração a afirmativa de Zare (2011) quando aponta a necessidade de capacitação dos policiais dizendo que um dos maiores desafios era ensinar o policial a falar com os cidadãos, para que pudesse anotar e registrar as ocorrências de sua região. O antigo *habitus* (Bourdieu apud ZARE, 2011) de desempenhar o papel do funcionário durão que combate o crime ainda estava presente na mentalidade dos agentes policiais. Muitos se opunham à ideia de ouvir as demandas dos cidadãos simplesmente porque contradiria a imagem que tinham de si mesmos.

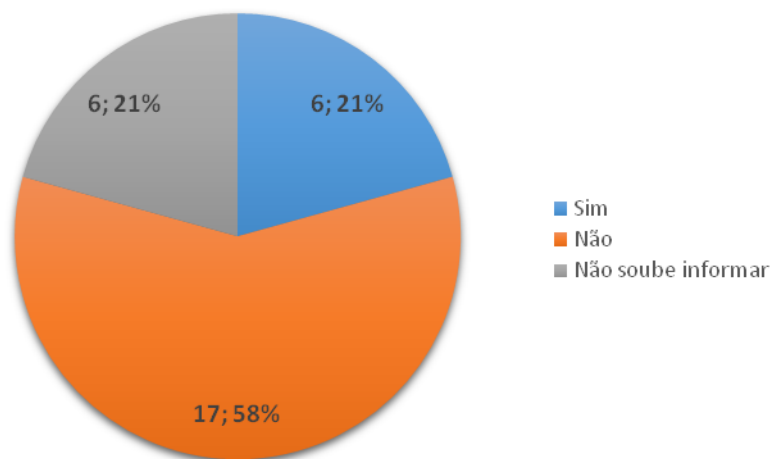
A desvalorização das ações de policiamento comunitário podem ter inúmeras causas, baixa institucionalização e financiamento das ações, baixa visibilidade social, resistências decorrentes do propalado *ethos* de guerreiro/soldado dos policiais militares, dentre outros. Num estudo realizado por Muniz, Larvie, Musumeci e Freire (1997) sobre o Programa de Policiamento Comunitário na cidade do Rio de Janeiro/RJ, os autores apontam a não valorização da instituição e posterior finalização do programa por parte do comando de política de segurança do Estado, devido ao projeto de polícia comunitária envolver somente uma das polícias (a PM)

⁶ A questão “Realizou curso de policiamento comunitário antes ou durante a atuação na BCS?” Obteve as seguintes respostas: sim, antes de atuar na Base (19); sim, depois de atuar (01); Não, nunca fiz (1); Não respostas (08).

e, dentro desta, apenas um batalhão, ou melhor, um regimento especialmente criado para desempenhar o novo serviço, com o mesmo *status* de alguns outros “projetos especiais” desenvolvidos pela PM carioca.

No Bloco II, Policiamento Comunitário e Sistema *Koban*, foi arguido se os operadores conheciam o Sistema *Koban* e se a BCS cumpre os requisitos deste modelo de policiamento (Gráfico 5). Dos 28 entrevistados, 26 afirmaram conhecer o *Koban*, em contraste com 1 que afirmou desconhecer e 02 não respostas. Importante considerar a quantidade de entrevistados (N=17) afirmando que a BCS não segue/usa o sistema *Koban*.

Gráfico 4 - Uso do sistema Koban nas BCS de Salvador



Fonte: pesquisa de campo

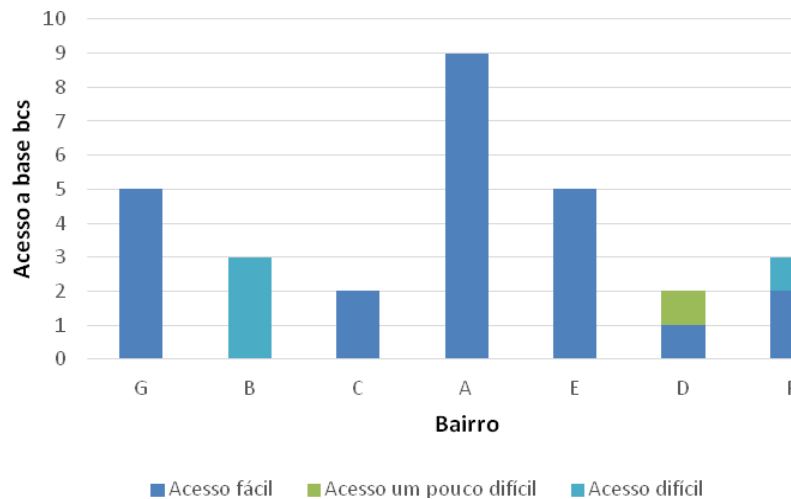
Do ponto de vista do critério de se privilegiar selecionar policiais residentes de áreas circunvizinhas, ou mesmo no bairro de instalação da Base, como prevê o modelo japonês numa tentativa de criar identificação entre a burocracia e os beneficiários da política, observou-se que apenas 08 policiais residem nos bairros das BCS onde atuam/trabalham, em áreas próximas ou em algum bairro que possua BCS.

São características básicas das unidades policiais japonesas, *Sistema Koban*, a localização de fácil acesso e visualização ampla para a comunidade, além de

dispor da capacitação dos agentes policiais, e oferecer infraestrutura para atender tanto aos policiais quanto às necessidades da população e do trabalho comunitário.

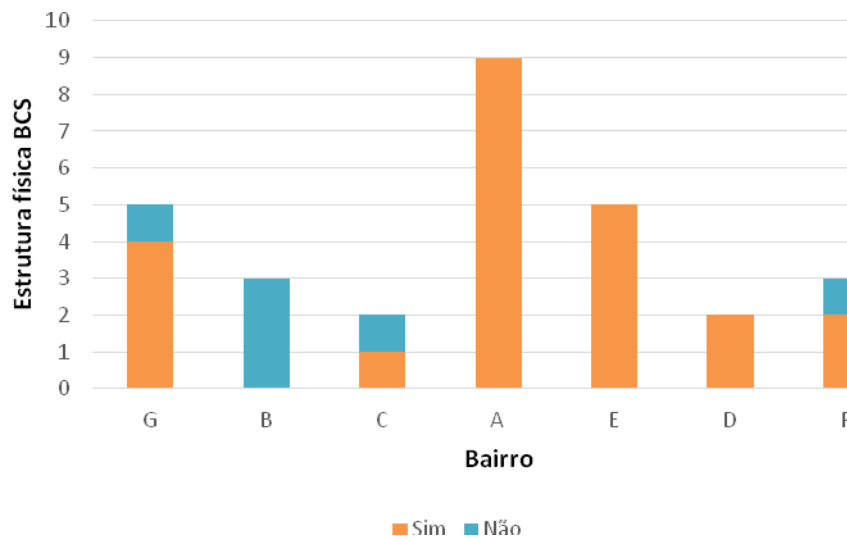
De acordo com o Plano de Implantação das BCS, a Secretaria de Segurança Pública – SSP é a responsável por determinar o local da edificação deste equipamento público, o qual deve se constituir como um ponto de referência da política de segurança nos bairros, observando critérios de acessibilidade e visibilidade. Para potencializar as ações policiais, sociais, preventivas e repressivas, a BCS deve se limitar a atuar num raio médio de 2 Km². Assim, no Bloco II (questão 21) os policiais foram interrogados sobre o local de instalação da BCS segundo critérios de acesso dos moradores da área (Gráfico 5) e na questão 22 se a BCS possuía estrutura física em condições adequadas para receber os moradores (Gráfico 6).

Gráfico 5 - Acesso dos Moradores à Base por Bairro da BCS



Fonte: pesquisa de campo

A partir do cruzamento dos dados pode-se verificar que apenas na BCS 'B' o acesso dos moradores é "difícil", não possuindo esta Base estrutura física adequada para receber os moradores (Gráfico 6). Nas BCS G, C e F há divergências nas respostas quanto a estrutura física e a existência de equipe para limpeza.

Gráfico 6 – Adequação da Estrutura Física da BCS por Bairro

Fonte: pesquisa de campo

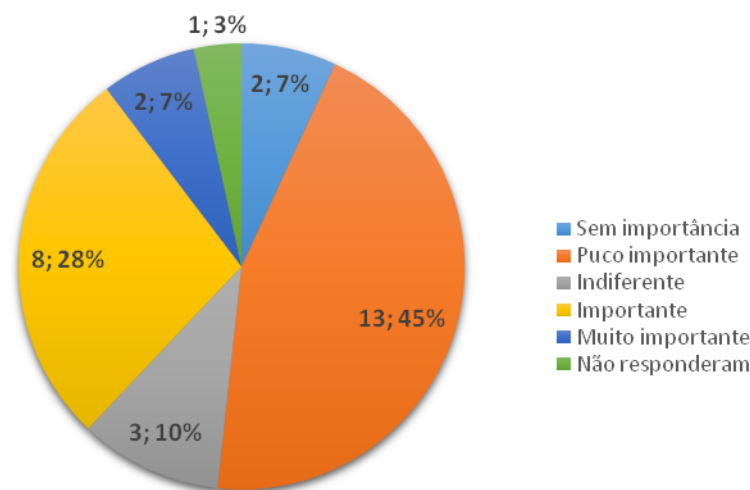
Com isso, constata-se que 01 entre as 08 BCS analisadas não atende aos requisitos característicos do modelo *Koban* (acessibilidade e infraestrutura adequada), e em outras 05 há divergências nas repostas dos operadores. Em suma, percebe-se que não há uma padronização na disponibilização de recursos (físicos e humanos) para as Bases na política do PPV.

Também no Bloco II questionou-se a opinião dos burocratas quanto às ações consideradas mais importantes para melhoria da imagem da PM nos respectivos Bairros (patrulhas comunitárias, projetos sociais, campanhas sociais/arrecadação de donativos, e eventos em datas comemorativas). Somaram 20 os operadores que afirmaram serem os projetos sociais as ações mais importantes para imagem da PM.

O questionário enfatizou levantar mais dados sobre os projetos sociais (Bloco III), uma vez que estes se tornaram mais visíveis na política do PPPV. De acordo com o Programa de Ações Preventivas do DPCDH/PMBA, o Projeto Integrado das Bases Comunitárias de Segurança da Bahia busca alavancar iniciativas voltadas para a redução sustentável da violência em comunidades que vivem em vulnerabilidade social, na construção de uma cultura paz e não violência, imprescindível a uma sociedade cidadã e democrática através da realização de projetos sociais (DPCDH, 2015).

No entanto, mesmo com o desenvolvimento de um programa para desenvolvimento dos referidos projetos no âmbito das Bases através do DPCDH, no arrolamento da pesquisa ficaram evidentes descompassos entre a realidade prática nas Bases e a proposta inicial do Governo. Nesta direção, o gráfico 7 ilustra esta questão ao indagar sobre a percepção dos entrevistados sobre a importância que a Corporação atribui aos projetos sociais. Para maioria dos operadores a instituição considera os projetos “pouco importante” (N=13), “indiferente” (N=03) ou “sem importância” (N=02).

Gráfico 7 – Percepção sobre a Importância dos Projetos Sociais para a Corporação



Fonte: pesquisa de campo

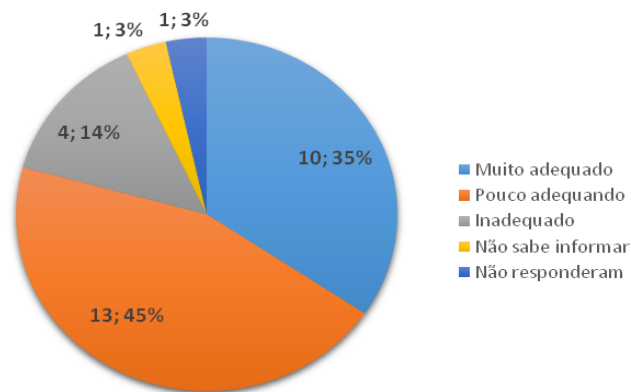
Também foi arguido, através de questão aberta, a respeito da existência de mecanismos fixos de dispêndio/orçamento para execução dos projetos. Dentre as respostas qualitativas dos burocratas estão: “não entra nada, nós temos que buscar recursos próprios”; “não sei informar”; “nunca existiu”; “não existe”; “nenhum”, e alguns ilustraram a resposta escrevendo no campo “R\$0.00”. A existência ou regularidade de recursos destinados a determinada política ou ação indica, em boa medida, a prioridade atribuída a esta. Neste caso, evidencia-se que os projetos sociais são desenvolvidos por iniciativa própria dos operadores, desde a sua formatação, execução, até o seu financiamento.

Como argumentam Lotta (2010) e Lipsky (*apud* LOTTA, 2010), no processo de implementação das políticas públicas o perfil dos burocratas de linha, seus

interesses pessoais e relações travadas com os beneficiários das políticas jogam importante papel. Por sua vez, a discricionariedade e a autonomia tornam-se centrais nas tarefas exercidas pelos burocratas de nível de rua, uma vez que os sistemas onde atuam são complexos, necessitando de responsabilidades específicas, muitas vezes não uniformes. Portanto, certas ações escolhidas discricionariamente pelos policiais no processo da política dizem respeito à necessidade de legitimar seus serviços ou papéis junto aos próprios cidadãos.

As questões 35 e 36 buscaram aprofundar as condições de realização dos projetos, destacando as instalações físicas para atendimento presencial e os materiais adequados/necessários ao escopo de cada projeto desenvolvido junto às comunidades. Quanto às instalações físicas, somaram 13 os entrevistados que opinaram ser “pouco adequada”, 10 responderam “muito adequada”, 04 afirmaram “inadequadas”, 01 não respondeu e 01 não soube informar (Gráfico 8).

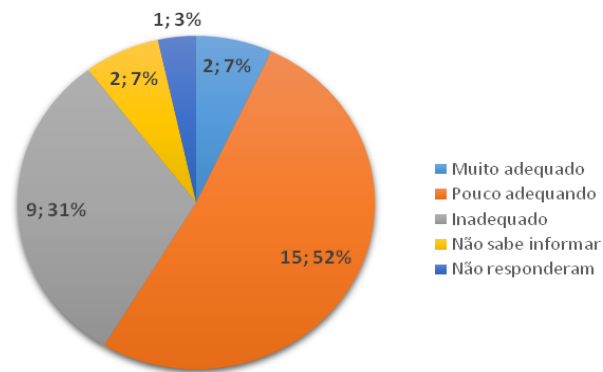
Gráfico 8 - Instalações Físicas para Atendimento dos Beneficiários dos Projetos Sociais nas BCS de Salvador



Fonte: pesquisa de campo

No que tange a disponibilidade dos materiais adequados para realização dos projetos, os entrevistados responderam: “pouco adequado” (N=15); “inadequado” (N=09); “muito adequado” (N=02); 03 não responderam ou souberam opinar (Gráfico 9). A variação de opiniões entre os burocratas pode estar associada à natureza dos projetos nos quais cada um atua, pois uma ação na área de esporte tem mais dificuldades de ocorrer nas instalações e com os recursos disponíveis que uma ação na área educacional.

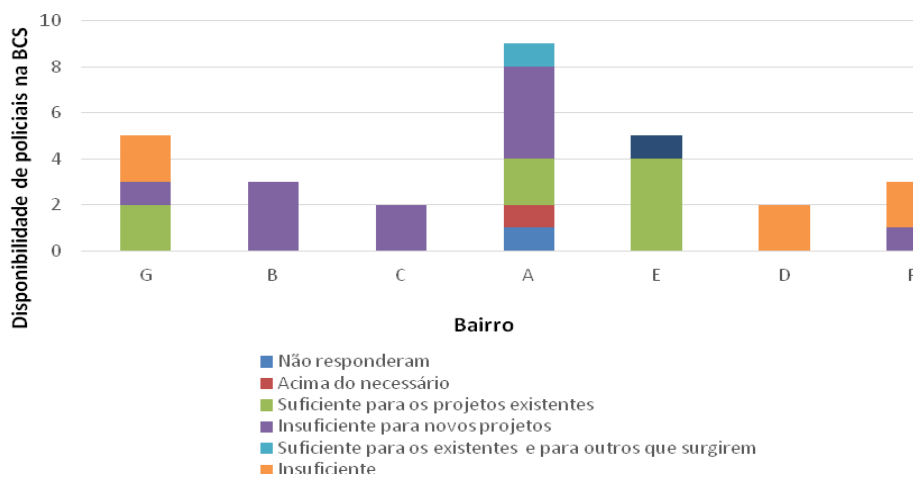
Gráfico 9 – Infraestrutura/Disponibilidade de Materiais Para Desenvolvimento de Projetos nas BCS de Salvador



Fonte: pesquisa de campo

Outro ponto relevante foi apresentado pela questão 37, a respeito da opinião dos burocratas quanto ao pessoal/policiais da BCS disponível para atuar nos projetos. Os operadores da BCS “B” e “C” afirmam serem “insuficientes para novos projetos”, da BCS “D” asseguram serem “insuficiente”, bem como parte dos operadores da BCS “G” e “F” (Gráfico 10).

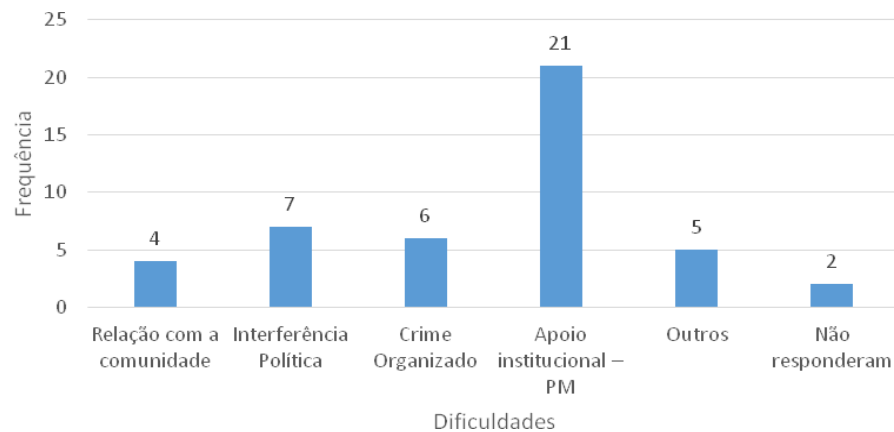
Gráfico 10 – Percepção sobre a Distribuição do Efetivo de Policiais nos Projetos das BCS



Fonte: pesquisa de campo

Entretanto, sobre a principal dificuldade apresentada no desenvolvimento das ações dos projetos (Gráfico 11), encontra-se a “falta de apoio institucional da PM” (N=20). Outros fatores que dificultam, a saber: relação com a comunidade (N=06), interferência política (N=07), crime organizado (N=06), outros (N=05), não responderam (N=02).

Gráfico 11 - Dificuldades para o Desenvolvimento de Projetos Sociais nas BCS de Salvador



Fonte: pesquisa de campo

Apesar de se constituírem como ações estratégicas na linha da prevenção de crimes e violências, a baixa institucionalidade dos projetos e ações dos burocratas acaba por inviabilizar a estruturação de uma política abrangente, assim como uma análise mais fidedigna da capacidade de impacto real do desempenho das burocracias sobre estes fenômenos. Não obstante a falta de incentivos e recursos destinados aos projetos, o governo utiliza de forma recorrente a existência destes como uma estratégia para a visibilidade do PPV na mídia e junto à sociedade.

Para Freitas (2015), a ideia de uma sociedade de “bons” em detrimento de uma minoria “delinquente” é a base do pensamento oficial que se revela nos discursos sobre segurança pública na Bahia. Trata-se de uma abordagem que privilegia as intervenções sobre os **sujeitos** e não sobre os **fenômenos** sociais. Assim, através de um forte discurso de propaganda, o programa não incide sobre o problema que diz enfrentar e, pelo contrário, omite-se em aspectos centrais como a distribuição do efetivo policial e dos recursos orçamentários disponíveis, além do enfrentamento à violência policial e o combate ao racismo institucional na política de segurança pública (FREITAS, 2015).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar os fatores que caracterizam os estágios diferenciados de implementação do Sistema Koban nas Bases Comunitárias de Segurança da cidade de Salvador. E, assim, mapear as condições da infraestrutura das Bases Comunitárias de Segurança implementados em Salvador; identificar a dinâmica de capacitação e o perfil dos policiais atuantes nas Bases Comunitárias de Segurança de Salvador; e observar o relacionamento com a comunidade na área das Bases Comunitárias.

Para tanto, o foco deu-se nos operadores dos projetos sociais, policiais militares atuantes nessas BCS que travam contato direto com as comunidades e são os principais executores do policiamento comunitário na instituição. Os achados da pesquisa permitem afirmar que dado o fato de a PMBA e também a SSP/BA não aportarem recursos, para além da disponibilização de efetivo – o que inclusive vem sendo reduzido drasticamente – para a implementação de ações de policiamento comunitário das BCS, as ações existentes partem da pura discricionariedade de burocratas, os quais voluntariamente planejam, executam e, muitas vezes, financiam os projetos de intervenção comunitária. Isto é, esses burocratas de rua não apenas executam as políticas públicas idealizadas pelo Governo do Estado, mas criam formas particulares e alternativas para suas implementações, considerando as necessidades locais e os escassos recursos, notadamente humano/intelectual, disponíveis.

A pesquisa em tela aponta o descaso do governo no que tange aos investimentos mínimos exigidos para o funcionamento e manutenção das ações de policiamento comunitário nas BCS. Para Saporì (2011), a redução dos indicadores de criminalidade depende das prioridades dos governantes, traduzidas em investimentos e uma gestão técnica da política, sustentada em bons diagnósticos que fundamentam projetos consistentes cujas estruturas combinam estratégias repressivas e preventivas de controle da criminalidade.

Dessa forma, aduz-se que a implementação do modelo de policiamento comunitário proposto pelo Governo do Estado da Bahia, com o “compromisso de promover a inclusão social, garantia da cidadania e participação comunitária”, se resume às ações de um grupo minoritário da instituição PMBA.

Não obstante os burocratas entrevistados afirmem terem sido reduzidos os índices de criminalidade e ocorrências policiais nas localidades, após a execução dos projetos, bem como ter incidido numa maior confiança dos moradores na PMBA e legitimidade do trabalho policial, faz-se necessário um aprofundamento desta questão a partir de novos estudos e pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, Cecília V. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio**. Revista do Serviço Público, v. 48, n. 3, p. 104-132, set-dez. 1997;

ARRETCHE, M. T.S. Federalismo e Políticas Sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. In: **São Paulo em Perspectiva**, v.18, n.2, São Paulo, abr/jun, 2004.

AZEVEDO, Marco Antônio de; MARTELETO, R. M. **Informação e segurança pública: a construção do conhecimento social em ambiente comunitário..** Transinformação, v. 20, p. 273-284, 2008.

BAHIA. **Pacto pela Vida**. Disponível em: <<http://www.pactopelavida.ba.gov.br/pacto-pela-vida/o-que-e/>>. Acesso em 18 de dezembro de 2016;

BAHIA. SECRETARIA DE SEGURANCA PUBLICA. COORDENADORIA ESTADUAL DE COMUNITARIA. **Plano de Implantação de Base Comunitária de Segurança**. 2012.

BENGOCHEA, Jorge Luiz Paz et al. **A transição de uma polícia de controle para uma polícia cidadã**. São Paulo em perspectiva, v. 18, n. 1, p. 119-131, 2004.

BRANDÃO, Ailton Araújo et al. **Curso Internacional de Multiplicador de Polícia Comunitária: Sistema Koban**. Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – Pronasci. 3. ed. Brasília, DF: Ministério da Justiça/SENASP/PMESP, 2009.

BRASIL. **Mapa da Violência: Os Jovens do Brasil. 2014**. Disponível em: <<http://www.juventude.gov.br/juventudeviva>>. Acesso em 18 de dezembro de 2016.

COSTA, I. F.; SANTOS, T. A. N. . **Imagem Corporativa x Redução de Riscos sociais:uma análise da política de prevenção da violência implementada pela PM/Ba**. 2016.

DE OLIVEIRA MUNIZ, Jacqueline; DA SILVA, Washington França; DA PARAÍBA, Polícia Militar do Estado. **Mandato policial na prática: tomando decisões nas ruas de João Pessoa**. Caderno CRH, v. 23, n. 60, p. 449-473, 2010;

DE MORAIS SALES, Lília Maia; DE ALENCAR, Emanuela Cardoso O.; FEITOSA, Gustavo Raposo. **Mediação de conflitos sociais, polícia comunitária e segurança pública**. Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos, v. 30, n. 58, p. 281-296, 2009;

DEPARTAMENTO DE POLICIA COMUNITARIA E DIREITOS HUMANOS - DPCDH. **Projeto de Integrado das Bases Comunitárias de Segurança. Programa de Ações Preventivas**. PMBA. 2015.

EVANS, Peter. **O Estado como problema e solução.** *Lua Nova.* São Paulo, CEDEC, 28/29:107-156, 1993;

FERRAGI ZARE, Cesar. **O sistema Koban e a institucionalização do policiamento comunitário paulista.** *Revista Brasileira de Segurança Pública.* São Paulo. 2011;

FREITAS, Felipe da Silva. **Discursos e práticas das políticas de controle de homicídios: uma análise do “Pacto pela Vida” do Estado da Bahia (2011–2014).** UNB. 2015;

Ham, C. e Hill, M.: **The policy process in the modern capitalista state, Harvester Wheatsheaf, Londres, 1993,** segunda edição. Tradução: Renato Amorim e Renato Dagnino. Programas de Capacitação do GAPI-UNICAMP;

JICA. **Japan International Cooperation Agency.** Disponível em: <<http://www.jica.go.jp/brazil/portuguese/office/about/index.html>>. Acesso em 15 novembro 2015.

LINDBLOM, C. E. **The Science of muddling through.** *Public Administration Review,* Washington, D. C., v.19, n. 2, p.79-88, Spring 1959. Tradução: Francisco G. Heidemann, Esag/Udesc. Título: Muddling through 1: a ciência da decisão incremental;

LIMA, Renato Sérgio de; SOUZA, Letícia Godinho de; PAULA, Liana de. **Os governos subnacionais na gestão da segurança cidadã: a experiência brasileira.** Washington, EUA: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2014;

LOTTA, G. S. **Implementação de Políticas Públicas: o impacto de fatores relacionais e organizacionais sobre a situação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família.** Tese apresentada ao Departamento de Ciências Políticas da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. 2010;

MESQUITA NETO, Paulo de. **Policiamento comunitário e prevenção do crime: a visão dos coronéis da Polícia Militar.** *São Paulo em Perspectiva,* v. 18, n. 1, p. 103-110, 2004;

MUNIZ, Jacqueline; LARVIE, Sean Patrick; MUSUMECI, Leonarda e FREIRE, Bianca. **Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário.** *Tempo soc.* [online]. 1997, vol.9, n.1, pp.197-213. ISSN 0103-2070. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20701997000100011>;

MUNIZ, Jacqueline. **Discricionariedade Policial e a Aplicação Seletiva da Lei na Democracia.** Grupos de Estudos Estratégicos – GEE. UCAM. 2008;

PERNAMBUCO. **Pacto pela Vida.** Disponível em: <<http://www.seplag.pe.gov.br/web/ppv/pacto-pela-vida>> Acesso em 23 de maio de 2016;

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Portaria nº 106-CG/2012 de 27 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre as normas e procedimentos para implantação, estruturação e funcionamento das Bases Comunitárias de Segurança – BCS no âmbito da PMBA, e dá outras providências;

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Portaria nº 058-CG/2015 de 25 de junho de 2015.** Dispõe sobre as normas e procedimentos necessários para implantação, estruturação e funcionamento das Bases Comunitárias de Segurança – BCS no âmbito da PMBA, e dá outras providências;

RATTON, José Luiz. GALVÃO, Clarissa. FERNADEZ, Michelle. **O Pacto pela Vida e a Redução de Homicídios em Pernambuco.** Instituto Igarapé. Agosto, 2014;

SANTOS FILHO, N. G. **O projeto Polícia Cidadã: aplicação dos conceitos da Administração Pública Gerencial no nível micro-organizacional da segurança pública.** In: ENANPAD, 2001, Campinas-SP. Resumos dos trabalhos do 25o Encontro da ANPAD, 2001. v. 1. p. 240-240;

SAPORI, Luis Flavio. **A SEGURANCA PUBLICA NO BRASIL.** PUC Minas. Em Debate, Belo Horizonte, v.3, n.1, p. 11-15, jan. 2011.

SÁTYRO, N. G. D; CUNHA, E. S. M; CAMPOS, J. Análise Espacial da Burocracia da Assistência Social nos municípios brasileiros: notas para uma reflexão sobre a capacidade de implementação dessa política. In: **Opinião Pública**, v.22, n. 2, 2016, p.286-317.

SILVA, André Ricardo Guimarães da. **Uma análise da portaria 106-cg/12 e do policiamento comunitário desenvolvido nas bases comunitárias instaladas no Nordeste de Amaralina, em confronto com os critérios identificadores do sistema koban.** UFBA, 2014;

TAVARES DOS SANTOS, José Vicente. **Violências e dilemas do controle social nas sociedades da " modernidade tardia".** São Paulo em perspectiva, v. 18, n. 1, p. 3-12, 2004;

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento Comunitário: Como Começar.** Rio de Janeiro:POLICIALERJ, 1994;

APENDICE

APENDICE A – Modelo do Questionário Aplicado



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO



Programa de Estudos, Pesquisas e Formação em Políticas e Gestão de Segurança Pública PROGESP /
RENAESP/NEA

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

TÍTULO: “Desenhos e estágios de implementação do Sistema Koban nas Bases Comunitárias de Salvador”

DISCENTE RESPONSÁVEL: Rafael Bitencourt Oliveira

ORIENTADORA: Profa. Dra. Íris Gomes dos Santos

BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO

Data: ____/____/____.

BAIRRO DA BCS

- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Calabar | <input type="checkbox"/> Chapada | <input type="checkbox"/> São Caetano |
| <input type="checkbox"/> Nordeste de Amaralina | <input type="checkbox"/> Bairro da Paz | <input type="checkbox"/> Uruguai |
| <input type="checkbox"/> Santa Cruz | <input type="checkbox"/> Rio Sena | <input type="checkbox"/> Águas Claras |
| <input type="checkbox"/> Fazenda Coutos | | |

1. Qual a idade do(a) senhor(a)?

- Menos de 20 De 31 à 40
- De 21 à 30 De 41 à 50
- Mais de 50

2. Qual o nível de escolaridade do(a) senhor(a)?

- Nível Médio Completo
- Nível Técnico Incompleto
- Nível Técnico Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Pós-Graduação Completa
- Pós-graduação incompleta

3. Qual o posto ou graduação do(a) senhor(a)?

- Soldado
- Cabo
- Sargento
- Capitão
- Major
- Subtenente
- Tenente
- Tenente-Coronel
- Coronel

4. O Sr(a) reside em áreas próximas (bairros circunvizinhos) ao perímetro da BCS?

- Sim Não

5. Caso negativo, o Sr(a) mora em algum Bairro que tenha BCS?

- Sim Não

6. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua na PMBA?

- Menos de 5 De 5 à 10 De 11 à 15
- De 16 à 20 De 21 a 25 De 26 a 30
- Mais de 30

7. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua nessa BCS?

- Menos de 6 meses
- Entre 6m à 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Entre 3 e 4 anos
- Mais de 4 anos

8. Das afirmações abaixo, quais se aplicam à sua condição/situação profissional nessa

BCS? (Pode marcar mais de uma alternativa)

- Sinto prazer em integrar a equipe da BCS
 Não sinto prazer em trabalhar nessa BCS e gostaria de atuar em outras áreas/departamento
 Sinto que meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos colegas de Corporação;
 Sinto que meu trabalho não é valorizado pelos colegas de corporação;
 Percebo a importância de minha atuação no desenvolvimento do policiamento comunitário nessa Base;
 Não creio que minha atuação no policiamento comunitário dessa Base faça diferença
 Acredito que o policiamento comunitário é necessário para garantir o direito à segurança e bem-estar social

- Desacredito no policiamento comunitário com modelo de atuação policial em áreas de altos índices de violência/criminalidades

BLOCO II – POLICIAMENTO COMUNITÁRIO - KOBAN

9. O Sr(a) fez o curso de policiamento comunitário antes ou durante a atuação na BCS?

- Antes Durante Não fiz

10. O Sr(a) conhece o Sistema Koban?

- Sim Não Não soube informar

11. Caso afirmativo, para o Sr(a) a BCS segue o modelo do Sistema Koban?

- Sim Não Não soube informar

12. A comunidade frequenta/visita as instalações da BCS?

- Diariamente Eventualmente
 Em dias festivos Não soube informar

- Não visita

13. A BCS utiliza diferentes canais de atendimento para facilitar o relacionamento com o morador?

- Sim Não Não soube informar

14. A BCS possui um atendimento telefônico eficiente para a comunidade informar suas necessidades e sugestões de atuação da BCS?

- Sim Não Não soube informar

15. Os policiais frequentam as residências dos moradores do bairro em rondas (patrulhas comunitárias)?

- Diariamente Eventualmente
 Em dias festivos Não visita
 Não sabe informar

16. Algum morador já manteve contato direto com o Sr(a) sem que o assunto/motivação tivesse relação com crimes ou contravenções?

- Sempre
 Muitas vezes
 De vez em quando
 Raramente
 Nunca

17. Se sim, como você classifica este contato?

- Excelente
 Bom
 Regular
 Ruim
 Péssimo

18. As equipes de atendimento da BCS são rápidas na solução das ocorrências policiais demandadas pela comunidade?

- Sempre
 Muitas vezes
 De vez em quando
 Raramente
 Nunca

19. Os moradores colaboram com o serviço de policiamento comunitário divulgando as atividades e projetos da BCS?

- Sempre
 Muitas vezes
 De vez em quando
 Raramente
 Nunca

20. Os moradores colaboram com o serviço de policiamento comunitário sendo voluntário a atuar como instrutores dos projetos das BCS?

- Sempre
 Muitas vezes
 De vez em quando
 Raramente
 Nunca

21. Como o(a) Sr(a) caracterizaria o local de instalação da BCS em relação ao acesso dos moradores da área?

- Acesso fácil
 Acesso um pouco difícil
 Acesso difícil

22. A BCS possui estrutura física para receber os moradores (salas, banheiros)?

- Sim Não Não soube informar

23. A BCS possui uma equipe de limpeza para manutenção da estrutura da BCS?

- Diariamente Eventualmente
 Em dias festivos Não possui
 Não soube informar

24. As salas e áreas da BCS são adequadas (confortáveis) para o trabalho diário do efetivo policial?

- Sim Não Não soube informar

25. A estrutura da BCS proporciona segurança para os policiais?

- Sim Não Não soube informar

26. Em sua opinião, quais dos elementos abaixo é mais importante para imagem da PM no Bairro? (Enumero de 01 a 04 de acordo com o grau de importância, sendo 01 o mais importante e o 04 o menos importante).

- Patrulhas Comunitárias
 Projetos Sociais
 Campanhas Sociais. Ex.Arrecadação de donativos
 Eventos em datas comemorativas

BLOCO III – PROJETOS SOCIAIS

27. Em qual(is) projeto(s) social(is) o(a) senhor (a) atua/atuou nesta BCS?

- Oficina de artes multiseriada – arte é vida
 oficina de atividades laborais – base fit
 oficina de informatica – base net
 oficina de letramento e acompanhamento pedagógico-educação de base
 oficina desportiva – karatê do saber
 oficina de lutas – lutã cidadã
 oficina musical – primeiro som
 oficina teatral – vidas em cenas
 oficina de atividade fisica para idosos – viver melhor/vida leve
 oficina de jogos – xadrez para vencer
 outros:_____.

28. O(a) senhor(a) já se envolveu em projetos ou ações sociais externas à PM?

- Sim Não

29. Em sua opinião, qual a receptividade do(s) projeto(s) junto à comunidade local?

(Considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 correspondente à nenhuma receptividade e 5 à máxima receptividade) _____

30. Na opinião do(a) senhor(a), qual a importância a Corporação atribui à projetos dessa natureza?

- sem importância
 pouco importante
 indiferente
 importante
 muito importante

31. Na opinião do(a) senhor(a), qual a importância da Secretaria de Segurança Pública atribui à projetos dessa natureza?

- sem importância
 pouco importante
 indiferente
 importante
 muito importante

32. Existe um marco formal desse(s) projeto(s)? (projeto registrado, protocolado na SSP)

- Sim Não Não soube informar

33. O(s) projeto(s) possui mecanismos fixos de dispêndio/orçamento? (previsão no PPA, rubrica em orçamentos na SSP...)

- Sim Não Não soube informar

34. No caso de existir mecanismo de dispêndio, saberia informar com qual orçamento mensal (R\$) o projeto conta?

35. A BCS possui instalações físicas adequadas para o atendimento presencial?

- Muito adequado
 Pouco adequando
 Inadequado
 Não sabe informar
 Não existe infraestrutura

36. A BCS possui materiais adequados para a realização dos projetos desenvolvidos com a comunidade?

- Muito adequado
 Pouco adequando
 Inadequado
 Não sabe informar
 Não existe infraestrutura

37. Na opinião do(a) senhor(a), quanto ao pessoal/policiais da BCS atualmente disponível para atuar nos projetos? (Número de policiais)

- Acima do necessário
 Suficiente para os projetos existentes
 Insuficiente para novos projetos
 Suficiente para os existentes e para outros que surgirem
 Insuficiente
 Não sabe informar

38. O senhor(a) já recebeu algum tipo de treinamento para atuar neste projeto ou na BCS?

- Sim Não

39. O senhor(a) já fez curso de promotor de polícia comunitária?

- Sim Não

40. O senhor(a) já fez curso de multiplicador de polícia comunitária?

- Sim Não

41. O senhor(a) já fez curso de gestor e operador de policiamento comunitário Sistema Koban?

- Sim Não

42. O(a) Senhor (a) saberia informar se existe algum tipo de procedimento/instrumento para acompanhamento/avaliação do(s) projeto(s)?

- Sim Não Não sei informar

43. No caso de existir algum tipo de procedimento/instrumento, saberia dizer quem foi o responsável por sua elaboração?

- Operadores do projeto
 Companhia Independente – CIPM
 Comando da BCS
 Comando Geral da PM
 Departamento de Polícia Comunitária e Direitos Humanos – DPCDH
) Outros

44. Existe algum tipo de incentivo financeiro/gratificação para policiais que participam desse(s) projeto(s)?

- Sim Não

45. Há outro tipo de incentivo para os policiais que atuam nesses projetos?

- Redução da jornada de trabalho
 Participação em cursos
 Promoção de função
 Honras, méritos
)
 Outros _____

46. Quais as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento das ações de projetos sociais nesta BCS?

- Relação com a comunidade
 Interferência Política
 Crime Organizado
 Apoio institucional – PM
)
 Outros _____

47. O(a) senhor(a) acredita que a BCS conseguiu reduzir a criminalidade na área deste bairro?

- Sim Não Não soube informar

48. O(a) senhor(a) acredita que o desenvolvimentos dos projetos tem influência sobre a redução da quantidade de registros de ocorrências na área da BCS?

- Sim Não Não soube informar

49. Na opinião do(a) senhor(a), após o desenvolvimento dos projetos nesta BCS, a confiança dos moradores na Polícia Militar da Bahia:

- Aumentou muito
 Aumentou
 Nem aumentou nem diminuiu
 Diminuiu
 Diminuiu muito

50. Na opinião do(a) senhor(a), após o desenvolvimento dos projetos nesta BCS, a legitimidade do trabalho policial:

- Aumentou muito
 Aumentou
 Nem aumentou nem diminuiu
 Diminuiu
 Diminuiu muito

Das afirmações abaixo, indique quais correspondem à sua percepção em relação à BCS:

AFIRMAÇÕES	Concordo Totalmente	Concordo parcialmente	Discordo totalmente	Discordo parcialmente
a) A BCS reconhece a importância do cidadão				
b) A BCS trata os moradores locais com respeito.				
c) A BCS merece a confiança da comunidade local				
d) A BCS considera as dúvidas, sugestões e reclamações dos moradores				
e) A BCS utiliza diferentes canais de atendimento para facilitar o relacionamento com o morador				
f) As equipes de atendimento da BCS resolvem os problemas apresentados pelos moradores.				
g) As equipes de atendimento da BCS são rápidas na solução dos problemas de segurança local				
h) Estou satisfeito(a) com a qualidade dos serviços prestados pela BCS.				
i) A BCS possui uma imagem positiva perante os moradores locais				
j) A BCS incentiva o exercício da cidadania				
k) A BCS representa mais segurança e qualidade de vida à população local				
l) A BCS reconhece a importância do cidadão				
m) Eu recomendaria os serviços da BCS para meus amigos e familiares				
n) Desejo que a BCS continue instalada e em funcionamento no bairro				

Obrigado pela disponibilidade em colaborar com a pesquisa!

