

UMA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DOS POSTOS COMUNITÁRIOS DE SEGURANÇA NO DISTRITO FEDERAL

ANALYSIS OF PLANNING AND IMPLEMENTATION OF THE COMMUNITY SECURITY POSTS IN THE FEDERAL DISTRICT

Juany Alessandro da Silva Lopes

Mestre em Administração Pública, Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, Brasil
e-mail:sandrolopes144@gmail.com

Resumo

Este artigo tem o seguinte problema de pesquisa: analisar o planejamento e a implantação dos Postos Comunitários de Segurança (PCS) no Distrito Federal. Trata-se de uma política pública de segurança implantada no DF, a qual a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) foi inserida, durante o governo de José Roberto Arruda (2007-2010). Operacionalmente, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, optando-se pelo estudo de caso, pesquisa bibliográfica e exploratória, com a utilização de entrevistas semiestruturadas com atores que participaram do processo de implementação e operacionalização dos PCS. Os resultados da pesquisa evidenciaram que um planejamento defeituoso e não reparado da política pública, conjugado com a não superação das barreiras na implementação foram a causa ostensiva da derrocada dos PCS. Demonstrou-se que o projeto realizado pelos Oficiais da PMDF não foi contemplado pelo governo. Em face da ausência de alocação de policiais militares nos PCS, os postos passaram a ser depredados, a ponto de muitos terem sido queimados ou saqueados. O projeto do modelo implantado não foi concebido com base em indicadores que definissem a real estrutura de segurança que atendessem à população do DF e aquilo que de fato a PMDF poderia fornecer como estrutura de policiamento comunitário. Destaca-se que a PMDF não foi organizada adequadamente para suportar aquilo que se pretendia. Pouco mais de um terço da quantidade de postos planejados foram implantados. A expectativa de implantar 300 PCS não foi nem de longe alcançada. Até a realização desta pesquisa, segundo dados da PMDF, somente 30 PCS estavam ativos.

Palavras-chave: Planejamento e Implantação. Postos Comunitários de Segurança. Polícia Militar. Distrito Federal.

Abstract

This paper has the following research problem: to analyze the planning and implementation of Community Security Posts (PCS) in the Federal District. This is a public security policy implemented in the DF, to which the Federal District Military Police (PMDF) was inserted during the government of José Roberto Arruda (2007-2010). Operationally, the research has a qualitative approach, opting for the case study, bibliographic and exploratory research, using semi-structured interviews with actors who participated in the process of implementation and operationalization of the PCS. The results of the research showed that faulty and unrepaired planning of public policy, coupled with not overcoming barriers to implementation, were the overt cause of the PCS collapse. It was shown that the project carried out by the PMDF Officers was not contemplated by the government. Due to the lack of deployment of military police in the PCS, the posts were depredated to the point that many were burned or looted. The design of the implemented model was not designed based on indicators that defined the real security structure that would serve the DF's population and what the PMDF could actually provide as a community policing structure. It is noteworthy that the PMDF was not properly organized to support what was intended. Just over a third of the number of planned posts were deployed. The expectation of deploying 300 PCS has not been far achieved. Currently, according to PMDF data, only 30 PCS are active.

Keywords: Planning and Implementation. Community Security Posts. PCS; Military Police, Federal District.

Introdução

A Constituição Federal de 1988 disciplinou a Segurança Pública como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, perseguindo objetivos que visam à preservação da ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Ressalte-se

que anteriormente à Carta Magna de 1988, a Segurança Pública visava a Segurança Nacional, visto que se vivia sob os auspícios de um governo administrado por militares.

Contudo, atualmente, a conceituação desta pasta, com a abertura democrática, visa à aproximação policial na salvaguarda dos direitos e garantias individuais e coletivas de todo o cidadão. O Estado, portanto, passa a ser o guardião destes direitos constitucionais e que em muitas ocasiões necessitam de políticas públicas para seu cumprimento.

A Constituição previu em seu art. 144 a polícia de segurança, que se subdivide em polícia administrativa (preventiva ou ostensiva) e polícia judiciária (investigação). O papel da polícia administrativa ostensiva é desempenhado pelas Polícias Militares, que atuam na prevenção da ordem pública, evitando assim, que os mais diversos ilícitos penais ocorram. A polícia judiciária é desempenhada pelas Polícias Cíveis e pela Polícia Federal cabendo-lhes agir de maneira repressiva. Logo, após a prática de infrações penais compete a estas últimas investigar os fatos, reunir provas e indicar a autoria do delito para o destinatário final da investigação, o Ministério Público.

Este artigo tem o seguinte problema de pesquisa: analisar o planejamento e a implantação dos Postos Comunitários de Segurança (PCS) no Distrito Federal. Trata-se de uma política pública de segurança implantada no DF, a qual a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) foi inserida, durante o governo de José Roberto Arruda (2007-2010). Sob esse enfoque, o trabalho analisa o planejamento realizado por integrantes da Polícia Militar do Distrito Federal em contraponto ao modelo implantado pelo Governo do Distrito Federal (GDF).

Operacionalmente, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, optou-se pelo estudo de caso, cujo foco está na análise dos PCS como política pública de segurança no enfrentamento à criminalidade no Distrito Federal. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica e exploratória, com a utilização de entrevistas semiestruturadas com atores que participaram do processo de implementação e operacionalização dos PCS. No que se refere a coleta de informações, o trabalho optou pela utilização de dados disponibilizados pelo grupo de estudos formado por Oficiais da PMDF.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que um planejamento defeituoso e não reparado da política pública, conjugado com a não superação

das barreiras na implementação foram a causa ostensiva da derrocada dos PCS. Demonstrou-se que o projeto realizado pelos Oficiais da Política Militar do Distrito Federal não foi contemplado pelo governo. A doutrina de policiamento comunitário foi deixada de lado, chegando ao desvio de utilização dos policiais militares nos PCS, apenas para guarnecê-los. Com isso, em face da ausência de alocação de policiais militares nos PCS, os postos passaram a ser depredados, a ponto de muitos terem sido queimados ou saqueados.

No contexto do Distrito Federal, baseando-se nas entrevistas aplicadas no âmbito deste estudo, percebe-se que o desenho da política pública de segurança analisado careceu de um maior esquadramento. O projeto do modelo implantado não foi concebido com base em indicadores que definissem a real estrutura de segurança que atendesse à população do Distrito Federal e aquilo que de fato a Polícia Militar poderia fornecer como estrutura de policiamento comunitário.

Destaca-se que a Polícia Militar do Distrito Federal não foi organizada adequadamente para suportar aquilo que se pretendia. Pouco mais de um terço da quantidade de postos planejados foram implantados. A expectativa de implantar 300 PCS não foi nem de longe alcançada. Até a

realização desta pesquisa, segundo dados da PMDF, somente 30 PCS estavam ativos.

O artigo está estruturado em mais quatro seções, além desta introdução. A segunda seção contém a revisão de literatura, voltada a demonstrar como foi estruturada a pesquisa, a conceituação de políticas públicas, planejamento e policiamento comunitário, além de apresentar abordagem teórica de políticas públicas, com ênfase na implementação. A terceira seção apresenta a metodologia da pesquisa. A quarta seção, por sua vez, traz a análise dos dados, resultados obtidos e discussões pertinentes acerca do planejamento e implantação dos Postos Comunitários de Segurança no Distrito Federal. Por último, na quinta seção são apresentadas algumas considerações finais.

Políticas de Segurança Pública e o Projeto de Implantação dos Postos Comunitários de Segurança (PCS) no Distrito Federal

No que concerne às políticas públicas de segurança, Oliveira (2002) afirma que elasse caracterizariam, grosso modo, por agendas governamentais que influenciam nos resultados da violência e criminalidade de uma sociedade. A autora ainda

acrescenta que uma política pública de segurança engloba também ações não governamentais. Isto porque a polícia não é a única protagonista dessas ações, podendo englobar outros órgãos que multidisciplinarmente, impactam no resultado da segurança pública.

Beato Filho (1999) acrescenta que as proposições de políticas públicas de segurança no Brasil se relacionam em duas proposições: ora visa à reforma social, partindo do pressuposto que o crime nasce da falta de perspectiva socioeconômica; ora envolve a dissuasão individual, visando reeducar e ressocializar o criminoso, para que o mesmo retorne ao convívio da sociedade.

Neste sentido, é válido também ressaltar a diferença entre política pública de segurança e política de segurança Pública. Para Filocre:

na política de segurança pública estão incluídas atuações policiais e políticas sociais – ações preventivas e repressivas, portanto, conjugadas ou não – desde que voltadas especificamente para fins de manutenção da ordem pública. (FILOCRE, 2009, p. 149).

Ao passo que Oliveira (2002, p. 47) define que “política de segurança pública é a expressão referente às atividades tipicamente policiais, é a atuação policial *‘strictu sensu’*”.

Em resumo, a política de segurança trata do emprego das forças de segurança, bem como da atuação

dos demais entes componentes do sistema de justiça criminal. Refere-se, portanto, a defesa da sociedade, buscando a manutenção da ordem pública. Em contrapartida, as políticas públicas de segurança pública, como destacado anteriormente, é um tema mais abrangente, pois engloba não somente as políticas de segurança, mas políticas de qualquer área que impacte de alguma maneira a criminalidade e a violência. Filocre (2009) acrescenta que uma política pública de segurança tem visão mais holística, pois não visa controlar violência e criminalidade no viés da ordem pública.

Em essência, as políticas públicas têm por escopo resolver um problema público, que segundo Secchi (2016) dependeria da vontade do responsável político e ainda que esta demanda fosse significativa para a sociedade. Por isso, estudiosos estabeleceram tipologias para se analisar o conteúdo de uma política pública, visto que não raras vezes depara-se na sociedade com políticas públicas mais simbólicas que efetivas. Ou, alternativamente, políticas públicas que são desafiadas por problemas (internos ou externos) e que dificultam sua aplicabilidade, principalmente quando se trata das escolhas das instituições.

O processo de elaboração de uma política pública (*polycymakingprocess*),

compreende um encadeamento de fases ou estágios, identificados pela literatura especializada como ciclo de políticas públicas (*polycycle*). Segundo Secchi (2016) as fases de uma política pública são solidárias e contínuas. Obviamente que ao longo dos anos o ciclo da política foi muito estudado e ganhou diversas definições e modelos.

Segundo Howlett, Perl e Ramesh (2013) o precursor que simplificou estes estágios inter-relacionados foi Harold Laswell em 1956, chamando-os de ciclo político-administrativo. Na concepção dos autores, a política pública contempla cinco estágios: montagem da agenda, formulação da política, tomada de decisão política, implementação da política e avaliação da política.

Contudo, qual é a importância em se estudar a implementação como parte do ciclo? Segundo Secchi (2016) há grande importância, pois é por meio dela que analiticamente se consegue extrair: obstáculos, falhas e erros anteriores quando a decisão é tomada. É nesta fase onde os resultados são efetivamente verificados. Para Wu *et. al.* (2014, p. 23), “a implementação é uma atividade-chave no processo de políticas públicas, pois é quando a política pública ganha forma e entra em vigor”.

As políticas públicas de segurança influenciaram sobremaneira na implementação de um novo modelo

utilizado em diversas polícias, mais conhecido como policiamento comunitário. Tal conceito surgiu nos EUA entre os anos 1960 e 1970, firmada como uma política pública de diferenciação na atuação policial.

Exponentes do estudo das Polícias Comunitárias, Skolnick e Bayley (2012) entendem que a polícia, de forma isolada, não consegue dar respostas à altura do problema da criminalidade, nem mesmo o sistema de justiça criminal. A concepção de uma polícia comunitária traz como pressuposto primordial o envolvimento ativo da comunidade e os órgãos policiais na formulação de políticas regionais, preventivas e participativas.

Segundo Oliveira Junior e Guellati (2016) no Distrito Federal, embrionariamente, tentou-se implantar a filosofia de policiamento comunitário em 1995, na Região Administrativa de Samambaia. Tinha por base os Conselhos Comunitários de Segurança implantados em São Paulo e Rio de Janeiro. Porém esta experiência fracassou.

Posteriormente, o GDF criou os Conselhos Comunitários de Segurança (CONSEG), vinculados à Secretaria de Segurança Pública, por meio do Decreto nº 24.101, de 25 de setembro de 2003. Ainda no governo Joaquim Roriz, a filosofia de Policiamento Comunitário

surgiu massificada com a entrada em vigor do Decreto nº 24.316, de 23 de dezembro de 2003, que propunha a criação de todo um sistema de integração polícia/sociedade civil. O decreto dispunha sobre a implantação no Distrito Federal do Programa de Segurança Comunitária e sobre a criação do Conselho Deliberativo de Segurança Comunitária, dos Grupos Gestores Regionais de Segurança Comunitária e dos Núcleos de Segurança.

De acordo com Dias Neto (2002, p. 69),

nas versões mais avançadas, o policiamento comunitário procura ajustar as ações e prioridades policiais para obter o envolvimento dos cidadãos no processo de identificação, análise e solução dos problemas locais. (DIAS NETO, 2002, p.69).

Neste sentido, Bucqueroux e Trojanowicz (1994, p. 11) ponderam que “dentro da comunidade, os cidadãos devem participar, como plenos parceiros da polícia, dos direitos e das responsabilidades envolvidas na identificação, priorização e solução dos problemas”.

No caso do Distrito Federal, destaca-se que foi no contexto da campanha eleitoral de 2006, que o então candidato a governador, José Roberto Arruda, prometeu implantar 300 (trezentos) postos policiais em todo o Distrito Federal. Segundo Oliveira Junior

e Guellati(2016, p. 245), “foi no período pré-eleitoral de 2006 que ocorreu e ganhou força o processo de formulação da Política de Segurança Comunitária no Distrito Federal, com base na implementação dos PCS”.

Há que se destacar que no âmbito do Distrito Federal dois projetos foram apresentados ao então governador Arruda. O primeiro visava implantar o Programa Comunitário de Referência Social(PCRS), como projeto piloto em Brasília, e, posteriormente, estendido as demais regiões administrativas do DF. Ao passo que o segundo projeto, foi aquele efetivamente implantado pelo governo Arruda por meio da implantação dos Postos Comunitários de Segurança (PCS). Acerca deste segundo projeto dos PCS, destaca-se que não foram encontrados na Secretaria de Segurança Pública e nem na Polícia Militar do Distrito Federal documentos concernentes ao mesmo.

Importante ressaltar que um grupo de estudos, formado por Oficiais da PMDF, foi montado para analisar e propor o melhor modelo. Tecnicamente, o melhor modelo deveria se pautar na doutrina de policiamento comunitário que estava sendo difundido em nível nacional, principalmente pela atuação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), do Ministério da Justiça.

Oliveira Junior e Guellati(2016, p. 245) asseveram que “o projeto elaborado original previa bases fixas, cada uma com uma sala de atendimento ao público em geral, além de sala de reconhecimento, com dispositivo de detenção momentânea; sala de monitoramento e radiocomunicação; gabinete de comando”.

De acordo com Feitosa *et. al.* (2006) cada PCRS teria 150m², com custo aproximado de R\$ 60.000,00. Ressalte-se que cada PCRS seria de alvenaria, com estrutura suficiente para trazer conforto ao policial e a comunidade que ali frequentaria. Este tipo de construção dificultaria inclusive a depredação, evitando assim o gasto desnecessário de recursos com outras estruturas físicas, para a manutenção da segurança orgânica destes locais. O aparelhamento dos PCRS contaria, dentre outros, com aparelhos telefônicos, rádios de utilização policial, computadores e viaturas (motos e carros).

O Grupo de Trabalho apresentou um projeto piloto a ser implementado em um bairro central de Brasília e, posteriormente, haveria expansões para outras regiões administrativas do Distrito Federal.

Contudo, quando assumiu o governo do Distrito Federal, Arruda optou por licitar a proposta de

construção dos Postos Comunitários de Segurança. O vencedor foi o arquiteto Sérgio Roberto Parada que apresentou modelos de 12m² e 57m². O modelo básico previa um pequeno espaço de atendimento ao público, um sanitário, uma pequena copa e armário para depósito. Tal modelo implantado de longe foi barato. Isto porque cada PCS foi montado por valores entre R\$ 100.000,00 e R\$ 150.000,00, perfazendo um total de R\$ 18 milhões, segundo matéria jornalística veiculada pelo portal Metrôpoles (AMADOR, 2016).

Dentre outras formas de financiamento, utilizou-se de verbas federais para implantar os PCS. Em 2007, o dinheiro foi repassado por meio do Programa Nacional de Segurança com Cidadania (PRONASCI), no segundo mandato do governo Lula, que previa verbas para unidades da federação que fomentassem ações de polícia de proximidade.

Metodologia

Durante o processo de coleta, compilação e sistematização de dados do Programa de Segurança Comunitária houve diversas dificuldades junto a Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal e a Polícia Militar do DF. Isto se deu porque tal política foi sendo abandonada ao longo dos anos, de

forma que não havia sequer documentos que indicassem onde os postos comunitários de segurança haviam sido instalados. Não havia na PMDF sequer os projetos apresentados durante a campanha do ex-governador Arruda, assim como o projeto adotado posteriormente. A maioria dos documentos analisados foi obtida por meio de pesquisas na internet ou por meio de análise de acervos particulares de partes envolvidas diretamente com a implantação dos PCS.

Parte dos dados obtidos e utilizados nesta pesquisa foram provenientes da Biblioteca Nacional, instituição detentora do projeto original do Programa Comunitário de Referência Social (PCRS). Quanto aos demais dados, estes foram obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas de servidores públicos que atuaram no desenvolvimento e implantação da política pública de segurança. Os entrevistados ocuparam posições-chave na implantação e gestão dos Postos Comunitários de Segurança do DF durante o governo José Roberto Arruda (2007-2010). Todos desempenharam funções notáveis na Secretaria de Segurança Pública do DF ou na PMDF.

As entrevistas foram realizadas nas residências e escritórios dos entrevistados e tiveram duração aproximada de quarenta minutos cada,

sendo gravadas e, posteriormente, transcritas. O roteiro de entrevista foi preparado levando-se em consideração o cargo e o papel desempenhado pelos entrevistados. Para cada entrevista foram preservados problemas típicos que surgem nessa forma de coleta de dados. Um deles é o linguajar utilizado pelos entrevistados que estavam inseridos em organizações policiais.

O roteiro das entrevistas elaborado buscou compreender o planejamento dos PCS, verificando os modelos apresentados e o implantado. Além disso, procurou-se observar a participação dos gestores da instituição militar no planejamento da política pública, bem como de que forma se aplicou a doutrina de policiamento comunitário na instituição PMDF. Também foram abordados problemas na implementação, principalmente no tocante às barreiras, e a estrutura interna da PMDF quando da implantação dos PCS, dentre outras.

A cada pergunta aplicada aos entrevistados foi previamente atribuído um objetivo, no contexto do estudo, conforme se observa na tabela a seguir:

Tabela 1-Roteiro de Entrevistas –Perguntas e seus Respectivos Objetivos

Perguntas	Objetivos
1) Em qual governo foram implementados os PCS?	Estabelecer o marco temporal da política pública de segurança analisada.

2) Participou de alguma comissão para planejamento de projeto para implantação de postos comunitários no DF? Quem a formou?	Analisar se houve participação da no planejamento da política pública.
3) Se positivo, a comissão era formada por gestores e executores da corporação (diversos níveis hierárquicos)?	Verificar se todos os níveis hierárquicos na corporação (gestores e executores) participaram do planejamento da política pública de segurança.
4) Qual o conteúdo do que foi projetado para o policiamento comunitário a ser desempenhado no DF? Descreva-o.	Analisar se a política pública foi desenhada de acordo com a doutrina de policiamento comunitário aplicada no Brasil e em outros países.
5) Este projeto era apenas para a participação da PMDF ou também para outros órgãos da segurança pública?	Verificar se houve aplicação do policiamento comunitário a outras forças da segurança pública, já que se trata de uma doutrina universal às forças policiais.
6) Houve inspiração do projeto em polícias de outros estados da federação e em outros países?	Reconhecer se houve no planejamento a observância de erros e acertos em outras experiências.
7) Quais barreiras foram observadas no planejamento dos PCS na PMDF? Que motivos podem ser atribuídos às dificuldades encontradas?	Identificar se durante a política pública foram encontradas soluções para a superação das barreiras na implementação.
8) O projeto da PMDF foi colocado em prática? Se não, por qual motivo?	Observar se o governo levou em conta o planejamento realizado por policiais militares.
9) Outro projeto foi utilizado? Quem eram os autores do outro projeto? Este foi colocado em prática? Descreva-o.	Verificar quais atores participaram do projeto implementado e se estes observaram a doutrina sobre políticas públicas e policiamento comunitário.
10) Quais foram as consequências imediatas na corporação quando da	Apontar se na implementação, a PMDF foi estruturada pelo governo para

implantação dos PCS?	implementação da política pública de segurança.
11) Qual a importância do policiamento comunitário para a PMDF?	Verificar se esta filosofia de policiamento é a ideal para aplicação na corporação militar.
12) A implantação dos PCS estava alinhada ao planejamento estratégico da PMDF?	Determinar se a corporação militar teria como meta a implantação de projeto de uma política pública complexa a curto, médio e longo prazo.
13) A PMDF estava estruturada (humano e material) para a implantação dos 300 PCS prometidos na campanha do então Governador Arruda?	Analisar o preparo da corporação, nos aspectos material e humano, antes durante e depois da implantação dos PCS.
14) Quais pressões o GDF impôs para que os PCS fossem implementados?	Especificar se os aspectos políticos sobrepujaram os aspectos técnicos na ocasião da implantação da política pública de segurança.
15) Houve treinamento dos policiais militares para o policiamento comunitário?	Observar se houve a preparação dos policiais militares (gestores e executores) para a implementação da política pública, de acordo com a doutrina.

Fonte: Elaborado pelo autor(2020).

Em um contexto geral, as perguntas traziam um compêndio aos entrevistados sobre o planejamento, implementação e distorções de resultados não pretendidos da política pública. Para a análise dos dados das entrevistas, as informações obtidas foram contrastadas com os documentos e legislações aplicadas aos PCS. Os entrevistados foram cientificados das circunstâncias, sendo-lhes ainda oferecido Termo de Livre Consentimento

Esclarecido, onde se deixou clara o caráter sigiloso dos dados. Ressalte-se que os entrevistados não tiveram acesso pregresso ao conteúdo das perguntas, sendo-lhes informado apenas a temática da pesquisa e o motivo da entrevista, no contato inicial para convidá-los a participarem do estudo.

Analisando o Planejamento e a Implantação dos Postos Comunitários de Segurança no Distrito Federal

A análise que se segue fundamenta-se principalmente na percepção dos entrevistados acerca do planejamento e da implementação dos Postos Comunitários de Segurança no Distrito Federal. Inicialmente, as entrevistas revelaram a falta de conhecimento da PMDF sobre o projeto dos PCS como um dos fatores para que o alto comando da corporação militar se insurgisse quanto ao que fora apresentado. O Entrevistado 02 deixou clara sua posição quando na função de Comandante Geral da PMDF:

“O “mote”do Governo Arruda eram os postos policiais. Ele queria, porque queria fazer os postos policiais. Aí teve uma reunião de Coronéis no Alto Comando e nessa época eu era o Comandante Geral. Salvo engano, nessa reunião participou o Chefe da Casa Militar que era o CEL Edson. E aí foi aventado essa situação que o governador queria fazer os postos de segurança, que já ia mandar construir assim que ele assumisse, para a gente já começar a trabalhar com essa ideia, com

o planejamento. Eu logo disse: “Eu sou contra Posto de Segurança” e dei minhas razões. Eu disse que não funciona, numa cidade como Brasília. Não adianta você colocar um grupo de policiais num determinado local, no meio de uma quadra, numa praça ou qualquer coisa que o valha, se ali a duzentos, trezentos metros “está” ocorrendo o crime. Porque você pode ter aqui o posto policial como ponto base, mas o policiamento tem que ser dinâmico. Não adianta você colocar três, quatro, cinco policiais dentro do posto que você vai engessar o policiamento. Como ponto base eu até aceitaria, mas como posto no sentido estrito não. Porque é ineficaz, é ineficiente, não vai servir, como de fato a prova está aí. É tanto que até hoje ninguém mais falou de posto policial. Essa experiência de posto policial eu tive quando eu comande o Batalhão em Samambaia. Eu já tinha abolido vários postos. A gente via que não era funcional, mas servia de ponto base. Por experiência a gente via que não ia resolver. O policiamento ostensivo, mormente este que a Polícia Militar tem que fazer por questões constitucionais, questões legais, é um policiamento dinâmico, um policiamento que tem que aparecer e posto policial, engessa o policiamento. Como ponto base sim, desde que você tenha um grupo de policiais que façam rondas, não só naquela quadra, mas em outras. Como ponto de descanso, para tomar um cafezinho, mas não como posto fixo” (ENTREVISTADO02,2018).

Do ponto de vista orçamentário, é inegável em qualquer política pública a importância de um planejamento capaz de antever os problemas e procurar dirimi-los. Nesta direção, com as entrevistas e demais documentos já analisados, percebeu-se um hiato acerca de qual modelo implantar. Isto porque havia duas frentes de planejamento, uma formada por Oficiais da Polícia Militar e a outra por pessoas nomeadas pelo governo Arruda.

Destaca-se que o valor dos PCRS era praticamente o valor dos PCS implantados, porém, de alvenaria, aos moldes do implantado na PMESP, no estado de São Paulo, segundo constatou Feitosa *et. al.* (2006). O Entrevistado 02 confirma que havia a vontade política do governador José Roberto Arruda, mas que no modelo a ser implementado dos 300 (trezentos) PCS as contas não fechavam. Nesse contexto, mesmo diante das dificuldades observadas, prevaleceu a vontade política, que segundo o entrevistado, a política pública era para se tornar um projeto de Estado e não de governo:

“Havia uma grande dificuldade de fazer isso porque o Arruda tinha a ideia política: ‘eu quero construir 300 (trezentos) postos policiais’. Mas todo mundo sabia que isto era um exagero. Inclusive ele tinha essa consciência de que seria muito difícil num primeiro governo implantar 300 (trezentos) postos na Polícia Militar, em todo DF. Porque demandava efetivo e efetivo a gente sabe que você só pode aumentar à medida que tem recurso, o material humano e principalmente financeiro para bancar isto. Então, as contas não fechavam. Se você pegasse 300 (trezentos) postos policiais e colocasse um mínimo de 10, 12 policiais em cada posto para manter uma rotina de trabalho, não fecha a conta. A Polícia Militar não daria. E ele tinha essa consciência. Mas é um projeto de governo, ou seja, não é para o governo. É um projeto de governo que Brasília teria que ter 300 (trezentos) postos policiais” (ENTREVISTADO02,2018).

Destaca-se a percepção dos entrevistados quanto à dificuldade no planejamento da política pública. Ressalta-se também que mesmo diante de tantas barreiras na implementação

desta política, pouco foi realizado para superá-las.

Em outra linha, também foi perguntado aos entrevistados quais barreiras ficaram visíveis na implementação dos PCS. Observa-se que as barreiras se referem a falta de planejamento, principalmente no tocante ao material físico e humano, falta de estudos mais aprofundados no tocante aos locais onde os PCS deveriam ser implantados, até as resistências internas da própria PMDF. Segundo Wu *et. al.* (2014), as barreiras ou obstáculos na implementação estão associadas à missão, a falta de apoio burocrático e a falta de capacidade, principalmente operacional. Nesse sentido, o Entrevistado 01 relata acerca da sua percepção sobre as barreiras na implantação dos PCS:

“Essa foi principalmente a primeira barreira. Porque se você não conscientiza o homem do papel que ele vai ter dentro do projeto, é mais difícil do projeto entrar na cabeça do homem. E aí, o que eu percebi, a equipe de planejamento definia o local para a implantação dos postos, penso eu, e aí como eu não sou efetivamente político no sentido explícito da palavra, né? Penso eu que nem todas as opções foram de ordem técnica, mas algumas, na minha opinião, foram seguindo uma orientação política, talvez até de forma equivocada. Mas aí você começava a levar uma esperança para aquela localidade, mas ao mesmo tempo você sacrificava o batalhão. Porque você não tinha um posto chegando para apoiar o batalhão. Você tinha um posto chegando para diminuir o efetivo do batalhão. E isso começou a gerar resistência, tanto por parte de comandantes, que viam

naquela, naquela distribuição de efetivo um prejuízo para os seus trabalhos rotineiros, quanto também para policiais, porque nem todos os policiais que iam para os postos, eles iam porque se identificavam com o projeto, ou porque eles acreditavam que era uma ferramenta de trabalho. Muitos iam porque alguns se sentindo punidos, e outros, né, iam na medida em que eram obrigados a ir e aguardavam o tempo mínimo para poder voltar para aquilo que ele considerava ideal. Então, esse foi um problema que no meu ponto de vista atrapalhou bastante na implantação conceitual dos postos de serviço comunitários” (ENTREVISTADO01,2018).

Conforme cita o Entrevistado 02, a resistência interna na corporação como um dos embaraços na implementação. Inclusive, o entrevistado chega a revelar que poucas pessoas acreditavam no projeto. Mas essa dificuldade se revela muito mais pela falta de conhecimento do que estava sendo implantado. Assim, segundo Wu *et. al.*(2014) é muito mais sofrível na implementação uma resistência dos *stakeholders* que sequer foi prevista. Aliás, ainda segundo os autores essa resistência se avoluma quando os envolvidos no processo não são consultados, o que é observável nas informações colhidas nas entrevistas.

E dessa falta de conhecimento, adveio a dificuldade de convencimento interno, sobremaneira da cúpula da corporação para viabilização do que estava sendo proposto. Obviamente, conforme já discutido, boa parte desta resistência era decorrente da falta de

treinamento do público interno, inclusive dos Oficiais Superiores, nessa nova filosofia de policiamento que trazia a comunidade para a discussão das questões de segurança pública.

Acerca da importância dos atores envolvidos, Rua (2013, p. 91) afirma que “seja qual for a política pública em foco, uma coisa é certa: o conhecimento dos objetivos e das normas [...] não informa quanto esforço será necessário para obter a cooperação e a adesão dos diversos atores afetados pela política pública”. Nesse sentido, pode-se observar no relato do Entrevistado 02 as dificuldades internas na mudança de paradigmas:

“Aí surgiu a primeira dificuldade nossa que foi fazer com que a Polícia Militar abraçasse a causa e colaborasse no sentido de a ideia do governador era criar o posto. Eu já estava na reserva, eu já não tinha muita força para falar. Houve uma certa resistência da Polícia Militar para a implantação desses postos. A resistência da Polícia Militar era porque pouca gente acreditava no projeto. Os Comandantes Gerais que trabalharam com isso, o CEL Serra que foi o primeiro Comandante, enfim, foram 03 comandantes Gerais, todos nomeados pelo Arruda. Então tinham o compromisso político, pois Comandante Geral não deixa de ser um cargo político. Mas eles tinham uma dificuldade de convencer aos demais Coronéis, os Comandantes de Unidade, da necessidade de pelo menos encontrar soluções para viabilizar. E alguns até fizeram com muito respeito. Mas a tropa também resistia muito” (ENTREVISTADO02,2018).

O Entrevistado 02, este aprofunda a discussão sobre os obstáculos na implementação quando relata a

dificuldade em comprar equipamentos mínimos para funcionamento dos PCS. Em seu relato, o Entrevistado 02 externou que mal conseguiam colocar o rádio de comunicação com a Central de Operações da PMDF (COPOM) ou ainda tinham dificuldade em comprar computadores com acesso à Internet:

“Tínhamos problema em termos de material. Além disso, toda demanda quando há uma resistência, ela não é explícita, num primeiro momento. Até porque, havia o interesse político naquele projeto. Então a resistência não era explícita, mas algumas demandas surgiram. Por exemplo, os primeiros postos tinham uma rampa de acesso, o posto era colocado mais alto. Os policiais começaram a dizer que por conta da rampa as pessoas iriam cair. Então eu tive que acionar a NOVACAP, pois o pessoal queria que colocasse um guarda-corpo para não cair. Depois veio o problema da torre, pois o policial não passava direito. Então teve que readequar o projeto, pois caso o policial precisasse subir na torre. Depois veio o problema do vidro à prova de bala e você tem que administrar isso. Eu fazia muita questão de ter comunicação eficiente dentro do posto, e nos primeiros postos o máximo que a gente conseguiu colocar foi rádio. Eu falava para o Governador: “Tem que ter computador, com acesso à internet, para o policial se comunicar se vier alguém para fazer alguma coisa, de investigar, ao invés de ir “na” delegacia, faz uma investigação prévia a respeito de carro roubado, por exemplo”. Mas não tinha computador. A PM comprou alguns computadores, colocou no posto, mas não tinha internet. Então, as demandas de ordem material foram muito grandes, porque tudo precisava de dinheiro para comprar e você sabe que governo comprar as coisas, demora. E aí o projeto, as coisas já vão emperrando porque você não tem aquela estrutura. Basicamente: comunicação, recursos materiais” (ENTREVISTADO02,2018).

E uma implementação sem aporte financeiro acaba caindo apenas na

retórica do governante, mas que na prática se revela como um engodo à população. Neste sentido o Entrevistado 03 revelou a dificuldade de estrutura que as unidades operacionais passavam quando da inauguração dos PCS, além da carência de pessoal. Ainda segundo o Entrevistado 03, não havia possibilidade de a PMDF assumir os PCS, se a estrutura interna da corporação era totalmente deficitária:

“Houve alguns casos. Tinha que inaugurar, porque era determinação, mas faltava estrutura. Além da estrutura material, faltava a estrutura de pessoal. Naquela época, todos os Batalhões e Companhias Independentes eram carentes de efetivo, inclusive de material. Quem conheceu a antiga companhia Independente do Cruzeiro pode dizer isto, porque eu a comandeí. A gente vivia num depósito, de um local que foi sacaria da antiga SAB, foi tudo adaptado. E outros quartéis, como o 11º Batalhão que era uma escola de pré-moldado que quando chovia a água passava por dentro do quartel e dava no meio da canela. Então assim, a gente não tinha estrutura nem nas unidades já estavam implantadas, imagina para você fazer posto? Era só vontade política do “cara” fazer, querer mostrar, para dizer: “posto policial muito bonito, verdinho e branco, mas na estrutura não tinha nada. O “resultado final”, não precisamos nem especular, pois foi o abandono. E Brasília é toda espalhada. Eu questionava inclusive o policiamento a pé. Brasília era para ter policiamento de carros, motos e até bicicletas, em determinados locais. Porque é muito ampla, muito espalhada. Para sair de uma quadra para ir para outra, é longe. Qual é a efetividade você colocar uma dupla de policiais num comércio local? Ela se perde ali. Bota no comércio, mas tem problema no meio da quadra. Aí ele vai para o meio da quadra e tem problema no comércio. E não são só as quadras no Plano Piloto. Nas demais cidades satélites também tem estes problemas” (ENTREVISTADO03,2018).

Os entrevistados evidenciaram suas percepções sobre o impacto da implantação dos PCS na corporação policial militar do DF. Diversos problemas ficaram evidenciados, muito embora a vontade política tenha prevalecido sobre os aspectos técnicos. O Entrevistado 01 expõe em sua entrevista que a questão era matemática e não teria efetivo para cobrir todos os PCS:

“É matemática né? Se você trabalhar 20 policiais, e nós não estamos nem falando de patente, estamos só falando de policiais. Você pegar 20 e multiplicar por 100, aí você já viu que está dando um número razoável. Três vezes isso, são 6 mil policiais. 6 mil policiais à época era 40% do efetivo da Polícia Militar. Se você tira 40% do efetivo da Polícia Militar para atender aos postos comunitários, você com certeza está tirando 40% de efetivo para atender as situações de urgência e emergência que no dia a dia a Polícia Militar tem que atender” (ENTREVISTADO01,2018).

Relativo ao preparo estrutural da PMDF como protagonista da política pública implantada, o Entrevistado 01 retrata que a Polícia Militar não estava pronta para que o projeto fosse ativado: “na minha visão, pela experiência que eu tive, não. Ela poderia até vir a se estruturar, mas no momento em que o Governador foi eleito e decidiu implantar, ela não estava pronta para isso”.

Esta é a mesma compreensão do Entrevistado 02: “não estava, porque ela só recebeu esta notícia depois da vitória

do Governador nas eleições. A Polícia Militar não tinha isto como projeto”. O Entrevistado 03 arremata esta percepção da falha na estrutura da corporação para receber os PCS:

“Não tinha. É tanto que os postos foram feitos pelo GDF, e não pela PM. De pessoal nem se fala. A gente vivia uma época em que já estava com uma defasagem muito grande. O último concurso de soldado já tinha muito tempo e não tinha nenhuma previsão. Depois é que foi feito um concurso para Soldado. Teve Comandante de unidade que dizia: ‘Como que vou tirar efetivo do policiamento para colocar em posto?’ E pela ordem, tiveram que fazer” (ENTREVISTADO03,2018).

A percepção dos entrevistados reforça a conjectura de que é perfeitamente possível se intuir que houve falhas no planejamento e implementação da política pública, uma vez que este projeto promovia uma grande mudança estrutural na PMDF, sem, no entanto, contar com um diagnóstico prévio aprofundado.

De um modo geral, segundo Wuet. *al.* (2014), as barreiras que podem surgir na implementação das políticas referem-se à missão, ao sustento político-administrativo e à capacidade. Neste contexto, os achados desta pesquisa corroboram com a contribuição desses autores, principalmente com relação às informações dos entrevistados, que destacam a presença de barreiras que não foram superadas ao longo da implementação da política pública.

A transposição dos problemas identificados pelos autores em comento, para o contexto do estudo da implementação dos PCS no Distrito Federal, guarda correspondência direta com os achados desta pesquisa, os quais se encontram no quadro a seguir:

Quadro 1- Síntese dos Principais Achados Referentes a Implementação dos PCS no Distrito Federal

PROBLEMA	ACHADOS
Barreiras Políticas (Suporte e Autorização)	
Fraco apoio político	Se tornou fraco a partir do momento em que o governo percebeu que a corporação militar não estava organizada para implementar totalmente a política pública de segurança. Ao decorrer da implantação dos PCS ficou evidente que a PMDF não dispunha de efetivo suficiente para atender as demandas dos PCS e ainda realizar as demais modalidades de policiamento preventivo. Nem metade dos PCS foram implantados.
Fracos incentivos ao implementador	Estes se evidenciaram ainda no planejamento, pois os implementadores não foram chamados para compor a estrutura do que seria a política pública de segurança. Conforme repisado, a política de segurança pública foi implementada à força, utilizando-se principalmente da vontade política do governador. Ademais, os PCS foram implantados primeiro e somente depois os treinamentos, principalmente sobre policiamento comunitários, forma disponibilizados para parte da tropa.
Barreiras de Comp	
Missões vagas ou múltiplas	Pela ineficiência do planejamento não havia um claro direcionamento no que se realizar na implementação

	da política pública. Conforme se observou nas entrevistas, os gestores da corporação, quando procurados, não tinham ideia do que se pretendia. Alguns sequer conheciam da filosofia de policiamento comunitário, ou, por desconhecimento, achavam que era a implantação da velha fórmula de inaugurar postos policiais em cidades satélites. Por conseguinte, diante do fracasso da política os PCS assim ficaram taxados.
Má concepção	Houve em relação a política pública de segurança proposta defeitos no planejamento, sendo estes não reparados. Conforme debatido haviadois planejamentos distintos quanto a sua concepção e forma de se implementar. O governo Arruda optou pelo segundo modelo, que foram instalados em várias cidades satélites do DF.
Barreiras de Capacidade Operacional	
Limitações de fundos	Ocorreram no transcorrer das instalações dos PCS. Estes eram inaugurados sem os equipamentos necessários para o desenvolvimento do policiamento comunitário. Haviapostos que sequer eram equipados com rádios comunicadores e telefones. Nesse sentido, o policial militar ficava isolado em áreas com alto índice de criminalidade, sem possibilidade de requerer apoio policial.
Má estrutura de gestão ou capacidade de coordenação de rede	Não foram detectados a gestão dos problemas por meio de compartilhamento em rede com as demais pastas de governo. Conforme repisado, em determinadas áreas carentes, o policial militar do PCS era a única autoridade estatal a prestar serviço na região.
Falta de clareza nos planos operacionais	A política pública foi implantada sem o mínimo aprofundamento do que se pretendia aos seus gestores e executores. Não houve treinamento massivo aos policiais militares, a começar

	pelos seus gestores.
--	----------------------

Fonte: Elaborado pelo autor(2020).

Congruente com os achados provenientes da análise do conjunto de barreiras políticas, de competência analítica e de capacidade operacional, depreende-se que as barreiras na implementação poderiam ser superadas, se tratadas e fustigadas de acordo com as necessidades observadas, o que, aliás, segundo investigou-se aqui, tratavam-se de problemas congênitos que, por não tratados, se evidenciaram na ruína da política pública de segurança.

Mesmo diante de todas essas dificuldades apresentadas, foi possível observar respostas a tais desafios nas concepções de Wu *et. al.* (2014), quando asseveram que a suplantação desses problemas pode ser realizada com trabalho em rede, desde que coordenado e interativo com as demais pastas governamentais. Nesse sentido, ficou claro durante as entrevistas que os esforços do comando da PMDF não foram suficientes para superar as barreiras de implementação.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar o planejamento e a implementação da política pública de

segurança do governo José Roberto Arruda (2007-2010) no Distrito Federal. Através das entrevistas realizadas captou-se as falhas no desenho da política pública, principalmente no tocante ao planejamento, implementação e na deficiente aplicação da doutrina de policiamento comunitário, que por sua vez deveria ter balizado a constituição dos Postos Comunitários de Segurança (PCS).

Um planejamento defeituoso e não reparado da política pública, conjugado com a não superação das barreiras na implementação foram a causa ostensiva da derrocada dos PCS. Nessa perspectiva, observa-se que os resultados da política pública careceram de avaliação profunda e constante. Essa avaliação poderia servir de ferramenta para que o planejamento fosse readequado, de acordo com as demandas apresentadas pela corporação militar e pela sociedade.

No contexto do Distrito Federal, baseando-se nas entrevistas aplicadas no âmbito deste estudo, percebe-se que o desenho da política pública de segurança analisado careceu de um maior esquadramento. Isto porque o projeto do modelo implantado não foi concebido com base em indicadores que definissem a real estrutura de segurança que atendesse à população do Distrito Federal e aquilo que de fato a Polícia

Militar poderia fornecer como estrutura de policiamento comunitário.

Nesse sentido, as entrevistas revelam a fragilidade no planejamento da política pública, principalmente no tocante à ausência de um massivo investimento em treinamento do material humano e na falta de aparelhamento dos Postos Comunitários de Segurança, além de outros motivos determinantes para o fracasso do projeto.

Foi possível observar a dificuldade em se manter uma política com diversas carências de planejamento, que acabaram por minar qualquer interesse institucional em manter a efetividade de um policiamento comunitário, sendo que esse quadro coincide com a ponderação de Menezes (1979) de que um planejamento no setor público tem o condão de ajustar as ações de governo, aquilo que o Estado pode realmente fazer, às necessidades sociais. Logo, há que se ajustar o interesse social, com os interesses privados. A ausência dessa estratégia de construção de confiança pública e suporte, com relação à política da implementação dos PCS no Distrito Federal impactou negativamente na política pública.

Destaca-se que a Polícia Militar do Distrito Federal não foi organizada adequadamente para suportar aquilo que se pretendia. Isto significa que não

houve uma preparação material e humana da corporação militar. No caso específico do DF, os implementadores foram mal informados e mal treinados, pois não tinham a clareza dos planos operacionais. Conforme investigado nesta pesquisa, pouco mais de um terço da quantidade de postos planejados foram implantados. A expectativa de implantar 300 PCS não foi nem de longe alcançada.

Atualmente, segundo dados da Polícia Militar do Distrito Federal, somente 30 Postos Comunitários de Segurança estão ativos (utilizados pela PMDF). É válido ressaltar que assim como o governo Arruda, os governos subsequentes não se preocuparam em recompor o efetivo da PMDF, medida primordial para a continuidade do policiamento comunitário.

Tal assertiva se mostra evidente inclusive nas entrevistas, onde comandantes reclamavam de como implementar a política pública sem a quantidade de homens suficientes para cobrir as demais modalidades de policiamento. Não foram observados sequer estudos internos acerca das deficiências sobre o material humano e físico empregados. Os únicos dados divulgados eram aqueles limitados à quantidade de ocorrências que os policiais de cada PCS atenderam.

Referências

AMADOR, J. G. **GDF pode gastar R\$6 milhões em 25 postos comunitários de segurança.**

Brasília, Metrópoles, 14 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/distrito-federal/seguranca-df/gdf-pode-gastar-r-6-milhoes-em-25-postos-comunitarios-de-seguranca>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

BEATO FILHO, C. C. Políticas Públicas e a questão policial. **Revista São Paulo em Perspectiva**, vol. 13, nº 4, Oct./Dec. 1999.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88391999000400003>. Acesso em: 28 jun. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em:

<www.planalto.gov.br>. Acesso em: 05 set. 2016.

BUCQUEROUX, B.; TROJANOWICZ, R.

Policiamento Comunitário: como começar.

Mina Seinfeld de Carakushansky (Trad.). Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

DIAS NETO, T. **Policiamento comunitário:**

nova polícia ou mera maquiagem. In:

Policiamento comunitário: experiências no Brasil, 2000-2002. São Paulo: Página Viva, 2002.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto Distrital**, n.

24.101, de 25 de setembro de 2003. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Comunitários de Segurança no Distrito Federal – CONSEGS/DF e dá outras providências. Brasília, Legislação Distrital, 25 de setembro de 2003. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=44189>. Acesso em: 28 jun. 2017.

_____. **Decreto Distrital**, n. 24.316, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a criação do Conselho Deliberativo de Segurança Comunitária, dos Grupos Gestores Regionais de Segurança Comunitária, dos Núcleos de Segurança, e estabelece a Diretriz de Segurança Comunitária do DF. Brasília, Legislação Distrital, 23 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=43760>. Acesso em: 28 jun. 2017.

FEITOSA, *et. al.* **Projeto do Programa Comunitário de Referência Social.** Brasília. 2006.

FILOCRE, D. Classificações de políticas de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 3, v. 2. Ed. 5, ago./set.

2009. Disponível em:

<<http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/57>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

HOWLETT, M.; RAMESH, M.; PERL, A.

Francisco G. Heideman (Trad. Técnica). **Política Pública: seus ciclos e Subsistemas: uma abordagem integradora.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MENEZES, M. J. **Planejamento**

Governamental: um instrumento a serviço do poder. 1979. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1979.

OLIVEIRA, A. S. S. **Políticas públicas de segurança e políticas de segurança pública:**

da teoria à prática. Gabinete de Segurança Institucional. ILANUD, 2002. Disponível em: <<http://www.observatoriodeseguranca.org/files/livro-prevdo crime%20ILANUD.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

OLIVEIRA JÚNIOR, A.; GUELLATI, Y.

Segurança pública e participação social no Distrito Federal. In: OLIVEIRA JÚNIOR, A. (Org.). **Instituições participativas no âmbito da segurança pública: programas impulsionados por instituições policiais.** Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

RUA, M. G. **Para Aprender Políticas Públicas.**

Volume I: Conceitos e Teorias. Brasília. IGEPP, 2013. Disponível em:

<http://igepp.com.br/uploads/ebook/ebook-para_aprender_politicas_publicas-2013.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2017.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas:**

diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SKOLNICK, J. H.; BAYLEY, D. H. **Policiamento**

comunitário: questões e práticas através do mundo. São Paulo: Edusp, 2002.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN,

S. Ricardo Avelar de Souza (Trad.). **Guia de políticas públicas gerenciando processos.** Brasília: ENAP, 2014.