

# AÇÕES DO “ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA” DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO: EXPERIMENTANDO SERVIÇOS PÚBLICOS DE SEGURANÇA SOB A ÓTICA DO MODELO DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Recebido em **7.2.2019**  
Aprovado em **28.3.2019**

**Luis Humberto Caparroz**

*Mestre em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública (mestrado profissional) pelo Centro de Altos Estudos de Segurança (Caes) da Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB).*

*Professor da APMBB, em que trabalha com os seguintes temas: Direitos Humanos, Gestão de Polícia Ostensiva e Tiro Defensivo na Preservação da Vida “Método Giraldi”.*

E-mail: [lhcaparroz@gmail.com](mailto:lhcaparroz@gmail.com)

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

**RESUMO**

Em abril de 2018, o Comando de Policiamento de Área Metropolitana – Um (CPA/M-1), unidade da Polícia Militar que coordena o policiamento do centro da cidade de São Paulo, por meio de quatro batalhões de policiamento, criou o Escritório de Cidadania e Governança, com a premissa de organizar os programas e as ações de polícia comunitária realizadas pelos batalhões e pelas companhias de policiamento em sua área de responsabilidade, contando, para isso, com a participação de lideranças comunitárias, acadêmicos e outros especialistas não policiais, o que representa uma inovação no sentido da governança para a realização de serviços públicos. Diante desse cenário, este artigo estuda, além da sua criação e organização, os projetos em andamento e a capacidade de prospecção por meio de ampliação das ações e de perspectiva de replicação para outras áreas de policiamento, tanto na capital quanto no interior do estado de São Paulo, verificando que esse modelo de gestão pública é uma inovação que se alinha às reformas de terceira geração com orientação para a efetividade.

**PALAVRAS-CHAVE**

Segurança pública. Polícia comunitária. Governança.

**INTRODUÇÃO**

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) foi criada em 1831, com o nome de Guarda Municipal Permanente, e passou por várias denominações, tendo se popularizado, no começo do século XX, como Força Pública, denominação que perdurou até 1970, quando, a partir da unificação com a Guarda Civil, passou a adotar o nome atual (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018c).

Não é preciso grande esforço no sentido de considerar que o modelo de organização que imperou na PMESP em seus primeiros séculos foi o burocrático weberiano, com orientação fechada à sociedade, até por ser uma instituição militar com base na hierarquia e na disciplina, estando, nesse momento de existência, muito mais fadada à proteção do Estado do que propriamente a serviço da comunidade.

Em breves palavras, o modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que gozou de notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo, cujas principais características foram analisadas e sintetizadas pelo sociólogo alemão Max Weber (SECCHI, 2009).

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

Convém acrescentar ainda, segundo ressalta Secchi (2009), que somente a partir da década de 1980 as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública. E foi com base nessas reformas que estavam ocorrendo no setor privado que se iniciaram as primeiras mudanças de gestão na PMESP, processo que foi acelerado com a promulgação da Constituição Federal de 1988, sem, no entanto, gerar alterações substanciais no modelo burocrático, exceto quanto à abertura da instituição à comunidade, iniciada de maneira paulatina.

Para o Estado, foi nesse período que o modelo gerencial ganhou força, redefinindo-se nos três níveis de governo, e, como afirma Coelho (2012), o processo de democratização e os princípios da Administração Pública Gerencial são, respectivamente, os vetores político e técnico que se imbricam na reforma da Administração Pública no país.

Assim, com forte influência nesse novo papel do Estado e nas suas relações com a sociedade, foram redefinidas as competências das Forças de Segurança no contexto da vigência do Estado Democrático de Direito, o que foi determinado como atribuições na Carta Magna do país:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I – polícia federal;
- II – polícia rodoviária federal;
- III – polícia ferroviária federal;
- IV – polícias civis;
- V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 4º. Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

§ 5º. Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º. As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

Aqui, faz-se necessário destacar que o sistema de segurança pública para os estados e o Distrito Federal em nosso país ocorre de maneira dicotômica em suas atribuições, existindo as Polícias Militares, responsáveis pelas atividades de “polícia ostensiva e de preservação da ordem pública”, e as Polícias Civis, com responsabilidade pelas funções de “polícia judiciária e de apuração das infrações penais, exceto as militares”.

Ou seja, cabe às Polícias Militares a “polícia administrativa”, e aí residem a “prevenção aos delitos” e a “preservação da ordem pública”, e, às Polícias Civis, fica reservada a “polícia judiciária”, ou, de maneira mais clara, o assessoramento ao sistema judiciário de apuração dos crimes.

Embora exista, na esteira dos estudos da Administração Pública, o entendimento de que cabe às Polícias Militares, além da “prevenção”, também a “repressão imediata”, no que se refere às prisões em flagrante, conforme alerta Silva Junior (2010), ainda assim esse sistema está na contramão da maioria dos países, em que as polícias, independentemente de serem militares ou civis, ou, ainda, de coexistirem, normalmente possuem ciclo completo, ou seja, não há divisão de atribuições,

sendo todas responsáveis pelo policiamento tanto preventivo quanto repressivo, pois atuam antes e depois do crime, na condução dos processos de assessoramento do Poder Judiciário.

É importante observar que as disfunções burocráticas do sistema de dicotomia colocadas às polícias estaduais trazem sequelas extremamente danosas à sociedade, visto que, na prática, toda pessoa flagrada por um policial militar cometendo um crime tem que ser levada ao delegado de Polícia Civil, o que retarda sobremaneira o atendimento, já que, normalmente, o número de policiais civis, e, inclusive, o de delegados, é insuficiente para a demanda existente, trazendo dificuldades tanto para o cidadão que já fora vítima do criminoso como também para o retorno do policial militar às atividades de prevenção.

Tal situação poderia ser melhorada se fosse autorizado o ciclo completo de polícia para as duas polícias (militar e civil), posto que, além de a Polícia Militar não poder seguir com os atos de polícia judiciária, em regra, a Polícia Civil não poderia utilizar-se de viaturas caracterizadas, já que a atribuição de policiamento ostensivo é das polícias militares.

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

Como é possível notar, novamente se encontram disfunções burocráticas no sistema atual, uma vez que é comum observar não só o emprego de viaturas caracterizadas, como também o uso de uniformes por alguns grupos especiais das polícias civis, o que, em tese, seria, no limite, até mesmo o caso de improbidade administrativa ou de desvio de função.

Longe dessa discussão de interesses diversos, tem-se que, efetivamente, em todo o nosso país, as polícias militares atuam de forma ostensiva e realizam o policiamento preventivo, e, nesse diapasão, cumpre considerar que trabalham junto aos cidadãos por meio de diversos programas e ações.

No estado de São Paulo, a Polícia Militar mantém institucionalizado o Programa de Policiamento Comunitário, o Programa Educacional de Resistência às Drogas (Proerd), o Programa de Ronda Escolar e o Programa Vizinhança Solidária, entre outras ações e estratégias realizadas em parceria com a comunidade, como é o caso dos Conselhos Comunitários de Segurança (Consegs), órgãos previstos na estrutura da Secretaria da Segurança Pública, mas que são presididos por um cidadão eleito entre os moradores da região em

que estão inseridos, com presença obrigatória de um capitão da Polícia Militar e de um delegado da Polícia Civil.

Esses programas, implementados não só na PMESP, mas também na maioria das polícias militares dos demais estados e do Distrito Federal, poderiam ser facilmente contextualizados com a proposta de Secchi (2009), que apresenta os modelos organizacionais da Administração Pública Gerencial e o Governo Empreendedor, pois ambos os modelos, chamados de gerencialismos, compartilham os valores de produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência na prestação de serviços.

Foi nesse contexto, de prover melhores serviços públicos, que o Comando de Policiamento de Área Metropolitana – Um (CPA/M-1) criou o Escritório de Cidadania e Governança. Vale ressaltar que não se trata de um local físico, mas de um grupo de pessoas, de origens diversas, que se reúnem para organizar os diversos programas e ações de policiamento comunitário e realizar a aproximação com a sociedade, além de promover a capacitação de policiais militares e de lideranças comunitárias para aumentar a eficácia e a eficiência nos resultados pretendidos

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLÍCIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

com cada programa ou ação, e, sobretudo, melhorar a efetividade, no sentido de “fazer a diferença” em relação aos serviços públicos de segurança.

Voltando aos modelos propostos por Secchi (2009), não se distanciando muito da Administração Pública Gerencial ou do Governo Empreendedor, o Escritório estaria mais afeito ao modelo de governança pública, entendido como um conjunto adequado de práticas democráticas e de gestão que auxiliam os países a melhorar as suas condições de desenvolvimento econômico e social. Nas palavras do autor, “Boa governança’ é, portanto, a combinação de boas práticas de gestão pública” (SECCHI, 2009, p. 357).

Nota-se que essa definição parece bem adequada ao que se pretende no Escritório de Cidadania e Governança, ou seja, “combinação de boas práticas de gestão pública”.

## CONTEXTO INVESTIGADO: AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS NO BRASIL

Sem a pretensão de aprofundar o assunto, mas apenas no sentido de contextualização para melhor entendimento do momento

em que nos encontramos nos dias atuais, faz-se necessário abordar, de maneira sintética, as reformas administrativas ocorridas recentemente no Brasil.

Ainda que Paula (2005) nos remeta a uma Administração Pública Societal, que, por meio da tradição mobilizatória brasileira, no auge na década de 1960, teria se organizado em meio à sociedade por reformas nesse período, sendo de grande interesse para o estudo das reformas administrativas em nosso país, abordaremos, neste estudo, as reformas que se iniciaram a partir da década de 1990, quando o Brasil foi atingido por uma onda de transformações na Administração Pública, as quais foram chamadas de Reformas de Primeira Geração e tiveram como predomínio a reestruturação econômico-financeira, marcada por planos econômicos, como os planos Collor e Real.

Nesse momento, e não por acaso, a orientação das reformas administrativas era para a “eficiência”, na perspectiva de “fazer mais com menos”, ou seja, um viés economicista que estava totalmente alinhado aos problemas enfrentados naquele período, considerando as crises fiscais advindas, sobretudo, da década de 1970 (COELHO, 2012).

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

Já as Reformas de Segunda Geração se concentraram na “eficácia” e foram fortemente influenciadas pelo setor privado, no sentido de emprestar uma gestão com foco no cliente, de maneira a criticar as disfunções burocráticas que estavam muito presentes no setor público em relação ao setor privado. Essa eficácia estava amparada na perspectiva de “fazer melhor”, já que, nesse período, o cidadão passou a ser entendido como “cliente”, corroborando a forte influência das empresas privadas nessas reformas (COELHO, 2012).

A pretensão de concentrar-se na orientação para serviços mais efetivos relaciona-se com as Reformas de Terceira Geração, nas quais o foco está na participação do cidadão, que é entendido como um coparticipante do processo de formulação das políticas públicas, garantindo-lhe a perspectiva de atendê-lo em seus direitos sociais, entre os quais se destacam, segundo Coelho (2012), as ideias-chave de democracia participativa, controle social, impactos no público-alvo, desenvolvimento territorial, ação coletiva, ampliação dos direitos sociais e sustentabilidade.

Essas ideias-chave serão facilmente identificadas ao longo da explanação que faremos a seguir, chegando-se, ao final

deste estudo, com total convicção de que o Escritório de Cidadania e Governança está inserido em uma dimensão sociopolítica, tendo como princípios a equidade e a participação social, com plena capacidade de criar valor para o cidadão em relação à segurança pública e à qualidade devida.

### **DIAGNÓSTICO PRAGMÁTICO: POLICIAMENTO COMUNITÁRIO E A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

O modelo de “policimento comunitário” tem se intensificado no Brasil desde a década de 1990, por diversas instituições policiais (RIBEIRO, 2014), e é identificado como ideal na prestação dos serviços públicos de segurança a serem realizados por policiais militares, pois considera a participação da comunidade como principal elemento na aplicação dos recursos destinados ao policiamento.

Cabe salientar que muitos são os trabalhos acadêmicos e de pesquisa no sentido de estudar as melhores práticas realizadas não só aqui no Brasil, como em todo o mundo, o que passou a implementar os chamados modelos de policiamento moderno, com início nas experiências ocorri-

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLÍCIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

das em Londres, quando, em 1829, os reformadores da Polícia, entre eles Robert Peel, aprovaram a lei que criava a Polícia Metropolitana de Londres, a qual consistia em uma organização burocrática com um corpo de policiais profissionais (REINER, 2004).

Na PMESP, as primeiras experiências de polícia comunitária, ainda de maneira local e não plenamente institucionalizadas, datam da década de 1990, não por acaso, após a Constituição Cidadã, promulgada em 1988, em meio ao clima de redemocratização, que aos poucos vai se intensificando e transformando desejos em ações.

No *site* da Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos (DPCDH) da PMESP, é possível encontrar o seguinte esclarecimento sobre o surgimento desse modelo de policiamento:

Com o fenômeno da globalização, a necessidade de intercâmbio entre países passou a exigir a aplicação da legislação e de regras internacionais, especialmente no que tange ao cumprimento e respeito aos direitos e garantias dos cidadãos, tornando essencial o conhecimento dos tratados de Direitos Huma-

nos. O Brasil, como país emergente, cujas dimensões e características ressaltam ao mundo um futuro promissor entre as nações, se faz presente praticamente em todos os acordos internacionais de relevância, tornando assim latente a importância de ter uma Polícia direcionada aos compromissos de defesa da vida e da integridade física das pessoas, bem como voltada à defesa da cidadania e ao respeito pelos cidadãos. Voltado a tais objetivos, nos idos do ano de 1992, o Comando da PMESP, atento a essas evoluções, determinou estudos sobre formas de atuação que firmassem os conceitos de respeito à cidadania por meio da atuação do policiamento, surgindo então a estratégia doutrinária do policiamento comunitário, a qual em alguns países, como Estados Unidos, Canadá e Cingapura, já se encontrava em desenvolvimento e aplicação, tendo como alicerce o exemplo dessa prática no Japão, com experiência desde o ano de 1868 (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018b).

Em relação ao policiamento preventivo-reativo (tradicional), como prática exclusiva das polícias militares para a redu-

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

ção da criminalidade e do sentimento de medo da comunidade, há unanimidade entre pesquisadores, policiais ou não, no sentido de que a mescla entre o policiamento reativo e o policiamento comunitário é necessária (ROLIM, 2014), visto que, nesse último modelo, estão presentes, de maneira mais intensa e incontestável, o respeito aos direitos humanos e a participação da comunidade como os melhores caminhos para alcançar indicadores de redução da criminalidade e da violência, bem como de aumento da qualidade de vida das pessoas.

Nesse contexto, é relevante ressaltar que a Nota de Instrução do CPA/M-1 que implementou o Escritório de Cidadania e Governança destacou que “existem diversos programas de polícia comunitária e de interação com a comunidade sendo realizados pelas Subáreas” (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018a, p. 1). Desse modo, a criação desse Escritório foi pensada como uma maneira de organizar essas ações de forma a garantir melhor eficiência, eficácia e efetividade nos resultados, com o diferencial de possibilitar a participação da comunidade para viabilizar atividades e estudos nesse sentido.

Cumprido considerar que o estudo do policiamento comunitário por parte de pesquisadores externos às instituições policiais não é algo novo. Beato (2002), por exemplo, ao descrever a criação do Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (Crisp), na Universidade Federal de Minas Gerais, demonstrou essa preocupação nos pesquisadores acadêmicos.

Em sentido similar, a inovação pretendida pelo Escritório de Cidadania e Governança está em condensar esse “pensar” as políticas públicas de segurança em um esforço conjunto entre policiais, lideranças comunitárias e pesquisadores acadêmicos por meio de suas oficinas.

Por fim, vale ressaltar que, hoje, a Polícia Comunitária é entendida como um dos pilares institucionais, ao lado dos direitos humanos e da qualidade total, conforme se verifica no Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (Gespól). Como filosofia, a Polícia Comunitária postula que a atuação conjunta das comunidades e da polícia na melhoria da qualidade de vida e dos relacionamentos, juntamente com a salubridade de ambientes comuns, tem efeito mais salutar sobre o controle do ilícito penal e a manutenção de uma sociedade mais harmoniosa e isenta

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

de incivilidades (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2010).

Diante do exposto, pode-se concluir que a proposta do Escritório de Cidadania e Governança está plenamente alinhada aos propósitos institucionais, uma vez que não há impedimentos para que as lideranças comunitárias e os especialistas acadêmicos sejam convidados a participar de estudos que possam fomentar a melhoria dos serviços públicos de segurança.

Tal amálgama também se faz presente quando analisamos a própria estrutura dos Consegs, ao vermos fortemente a participação da comunidade pautando políticas públicas de segurança com os comandantes de Companhia da Polícia Militar e os delegados de Polícia Civil, sendo importante lembrar que os Consegs datam de meados da década de 1980, antes até mesmo da promulgação da Constituição de 1988.

## **INTERVENÇÃO E RESULTADOS: PROJETOS EM ANDAMENTO DO ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA**

A Nota de Instrução, documento interno de caráter organizacional da PMESP, que

criou o Escritório de Cidadania e Governança, destacou como objetivos os seguintes itens:

3.1. Implementar o Escritório de Cidadania e Governança, como um grupo de pessoas (policiais militares e integrantes da comunidade) vocacionadas e voluntárias para fomentar projetos de estudos de governança voltados às lideranças públicas e comunitárias, capacitação de policiais e cidadãos para o Programa de Vizinhança Solidária, PROERD, JBA (Jovens Brasileiros em Ação), palestras de prevenção primária e policiamento comunitário, dentre outros assuntos, além de promover interações com temas humanísticos, culturais e religiosos, sempre respeitando agenda deliberada e aprovada pelo Cmt do Pol Met de Área Um;

3.2. Identificar, fomentar e assessorar a implementação de boas práticas, por meio de estudos de viabilização e de impactos que possam sedimentar melhorias nas relações comunitárias ou nas ações de policiamento preventivo;

3.3. Alicerçar as ações de polícia visando ampliar a "sensação de segurança e a diminuição de indicadores crimi-

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

nais", considerando que a Segurança Pública, além de um dever do Estado, conforme previsto no Art. 144 da CF, também é responsabilidade de todos, o que pauta os objetivos aqui descritos a serem implementados de maneira conjunta entre o CPA/M-1 e a sociedade organizada inerente a essa área (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018a, p. 2).

Constata-se, a partir desses objetivos, que o CPA/M-1 inovou no sentido de ampliar as possibilidades de estudo de governança para ações de polícia comunitária e de policiamento preventivo, por meio da capacitação de policiais e de líderes comunitários, o que vai além dos projetos de polícia comunitária até então implementados nas últimas décadas.

Essa amplitude fica ainda mais evidente no conceito destinado ao Escritório, também extraído da mesma Nota de Instrução:

#### 5.1. Conceitos:

5.1.1. Escritório de Cidadania e Governança: equipe de policiais militares, formada por oficiais e praças do CPAM/-1, lideranças comunitárias, pesquisadores

e acadêmicos, responsáveis por implementar treinamento, assessoramento e capacitação de lideranças comunitárias em assuntos diversos que viabilizem a Vizinhança Solidária, além de outras ações de Prevenção Primária, Policiamento Orientado para o Problema e de Policiamento Comunitário, por meio de Oficinas de Cidadania; [...] (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2018a, p. 3).

O caráter multidisciplinar e de produção de ações sugeridas no conceito anteriormente apresentado, além das práticas normalmente empregadas no policiamento comunitário, segue demonstrando, de forma bastante evidente, que a organização do Escritório de Cidadania e Governança possui forte vocação para fazer a diferença por meio de seus integrantes.

Resta, no entanto, a fim de avançarmos neste estudo, conhecer o que tem sido produzido em termos práticos desde a sua implementação, além de outras questões, como a sua prospecção e capacidade de replicação, ainda que tenha pouco tempo de existência. Assim, a seguir, verificaremos o que já está em andamento.

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

**Proerd e JBA**

O Programa Educacional de Resistência às Drogas (Proerd) teve o seu início na PMESP em 1993, com a formação da primeira turma de tutores. É um programa que existe desde 1983, tendo sido implementado pelo Departamento de Polícia de Los Angeles (Los Angeles Police Department – Lapid), e que foi cedido, no começo da década de 1990, para que a PMESP e outras polícias militares do Brasil pudessem utilizá-lo por meio de convênio. Desse modo, em 1997, com a primeira turma formada e munida de apoio técnico para a sua atualização, o Proerd foi estendido para 18 estados brasileiros e o Distrito Federal, e, em 2002, tornou-se um programa institucional de todas as polícias militares do Brasil, com atuação preponderante da PMESP em auxílio técnico a essas outras polícias para se alcançar esse patamar (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017).

Na área de atuação do CPA/M-1, como normalmente ocorrem nas outras áreas de policiamento da PMESP, o programa ocorre de maneira prioritária nas escolas estaduais, e o seu desenvolvimento se dá por policiais militares que realizam o

curso de Professor de Proerd, ministrado pela DPCDH, com as atividades coordenadas diretamente pelos capitães comandantes de Companhia PM, fração menor de administração do policiamento territorial.

Dessa maneira, embora os indicadores do Proerd sejam encaminhados aos batalhões e deles sigam ao CPA/M-1, até então não havia, por parte desse último, qualquer ingerência na aplicação do programa. Contudo, com a efetivação do Escritório de Cidadania e Governança, isso foi alterado, pois os policiais militares professores do Proerd passaram a fazer parte do Time de Cidadania, nomenclatura que foi adotada a partir da Nota de Instrução de criação do Escritório, o que possibilitará a ampliação do programa, bem como agregar outros valores por meio de difusão de ações de polícia comunitária desenvolvidas na área do Comando de Policiamento de Área (CPA).

O que se pretende agregar ao Proerd, sem alteração de suas bases, que são disseminadas pela DPCDH, reside em selecionar escolas que possam ter ficado de fora do programa por quantidade insuficiente de policiais militares professores em atender a elas, por meio de realocação desses

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

profissionais, além de possibilitar que os policiais militares professores do Proerd possam trocar experiências sobre os planos de aulas já desenvolvidos.

A partir da interação entre os professores, o que antes não ocorria, por pertencerem a batalhões distintos, será possível padronizar e levar dicas de segurança para os alunos por meio de palestras de prevenção primária, as quais poderão ser direcionadas também aos professores e até mesmo aos pais dos alunos e aos funcionários das escolas, já que a prevenção primária é assunto de interesse de todos e pode melhorar os serviços públicos de segurança nas escolas e em seu entorno.

Aproveitando a presença dos policiais militares professores nas escolas, o Escritório de Cidadania e Governança também está fomentando a implementação de outro programa destinado a alunos que já estejam em fase de adolescência e que normalmente passaram pelo Proerd quando frequentaram o quarto ano do ensino fundamental, a quem se destina o programa, mas que podem assumir ações de cidadania para a escola em que estudam ou para a comunidade nos arredores, o chamado Programa Jovens Brasileiros em Ação (JBA).

O JBA, assim como o Proerd, necessita de qualificação dos policiais militares que venham a desenvolvê-lo, e a proposta é que o Escritório, por meio da Oficina de Capacitação Policial, possa auxiliar no mapeamento das escolas em que seria importante a implantação desse programa em relação aos indicadores de vulnerabilidade dos alunos e da região em que as instituições de ensino estiverem inseridas, colaborando, assim, para a disseminação da prevenção primária e a aproximação da polícia com a sociedade, o que possibilitaria uma melhoria na sensação de segurança para toda a comunidade escolar.

### **Programa Vizinhança Solidária**

Em São Paulo, o Programa Vizinhança Solidária (PVS) teve início em 2010, ainda como projeto desenvolvido no município de Santo André (ARAÚJO, 2014), em que, a partir de experiências práticas, o comandante de Companhia PM dessa região passou a estimular as pessoas a se solidarizar no sentido de melhorar as práticas de prevenção primária e elevar a sensação de segurança de todos.

O sucesso do projeto o fez ser institucionalizado como programa da PMESP

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLÍCIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

em junho de 2013, com a publicação da Diretriz n. PM3-002/02/13 – Programa Vizinhança Solidária, que, em sua descrição, salienta o seguinte:

[...] 3.1. a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é um sistema que tende a ser mais eficiente quando, além de contar com maior interação de todos os órgãos que o integram, passa a dispor também da efetiva colaboração da sociedade, que deve ser estimulada a participar do processo de formulação de ideias e propostas para propiciar mecanismos voltados ao controle e/ou redução dos indicadores criminais, diminuindo a violência, sobretudo no que tange à perda de vidas e prejuízos aos bens, melhorando os níveis de preservação da ordem pública e, conseqüentemente, estimulando níveis de excelência de qualidade devida: 3.2. nesse contexto, muitos gestores policial-militares têm mobilizado esforços em conjunto com determinados setores da comunidade para otimizar condutas e procedimentos referentes à segurança individual e coletiva. Dentre essas medidas de prevenção, destaca-se o monitoramento de pessoas estranhas ao

ambiente com vistas a dissuadir ações que possam atentar contra a ordem pública local;

[...]

3.5. assim sendo, visando a estimular atitudes positivas na busca da valorização da prevenção primária no contexto da violência urbana, mediante a adoção de posturas individuais e coletivas em prol da otimização da percepção da segurança das pessoas e ambientes, pretende-se ampliar a comunhão de esforços por meio do PVS para todo o Estado de São Paulo (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013, p. 1-2).

É importante mencionar que o PVS não tem custo de implementação, ou seja, a PMESP, de forma gratuita, estimula as pessoas de determinada região, que pode ser um conjunto de prédios ou de ruas de um bairro residencial, a se organizarem e manterem algum tipo de contato, seja por estruturação de uma rede social ou radio-comunicador (normalmente utilizado para portarias de prédios), ou, ainda, por lista de contatos telefônicos, entre outras possibilidades.

Essa organização deve ter um tutor, pessoa da comunidade que organiza o gru-

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

po e tem o contato direto dos policiais militares que trabalham na região, o qual recebe informações e transmite orientações de prevenção primária, que são dicas de segurança pessoal e coletiva, para que sejam disseminadas no grupo, e, ao mesmo tempo, esses policiais recebem as demandas do grupo repassadas pelo tutor.

O PVS é desenvolvido por meio de reuniões, nas quais os policiais militares recebem os moradores de uma determinada rua ou região e realizam uma palestra de mobilização. Essa palestra é solicitada pelo grupo de pessoas já lideradas por um tutor ou a partir de uma carta-convite distribuída aos moradores de determinada região na qual o comandante do policiamento territorial tem interesse em fomentar o PVS, para que seja possível utilizá-lo como uma ferramenta de redução de criminalidade e aumento da sensação de segurança. Nesse caso, o tutor é escolhido entre os participantes da reunião de mobilização, a partir da aceitação do grupo em desenvolver o PVS.

Nas fases seguintes, são desenvolvidas palestras de prevenção primária, que podem ser realizadas em conjunto por policiais militares e pelos tutores, como maneira de incentivar práticas pessoais e

coletivas de autoproteção de forma preventiva, com base no auxílio mútuo entre os vizinhos.

Também são organizados pelos comandantes de Companhia PM dois tipos de visita aos participantes do PVS: as visitas comunitárias, que são realizadas de maneira programada e dentro de um calendário cumprido pelos policiais do Programa de Policiamento Comunitário, e as visitas solidárias, destinadas às pessoas da comunidade que foram vítimas de crimes. No último caso, as visitas têm o cunho de solidarizar-se com a pessoa e também de verificar possíveis evidências que possibilitem a prisão dos criminosos, além de servirem como meio para gerar informações que possam evitar que outros indivíduos sejam vítimas de crimes similares, o que é repassado ao grupo de participantes do PVS.

No CPA/M-1, por meio do Escritório de Cidadania e Governança, que tem uma oficina própria para auxiliar os comandantes de Companhia PM na implantação do PVS, as 11 companhias de policiamento estão implementando o programa em suas áreas de responsabilidade. Os casos mais proeminentes estão ocorrendo nos bairros da Aclimação, em

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

que o PVS já existia e agora tem se expandido, além dos bairros da Bela Vista, Consolação e Liberdade.

Cabe ressaltar que essas implantações não ocorrem em toda a extensão dos bairros, mas em determinadas ruas e quarteirões, podendo, assim, existir mais de um grupo de PVS no mesmo bairro, pois cabe ao comandante territorial estimular a criação e dar o apoio necessário para o seu desenvolvimento, mas a existência e a permanência do programa dependem dos tutores e da própria comunidade, que deve persistir em seus propósitos para garantir a sua efetividade.

Nesse sentido, o Escritório de Cidadania e Governança vem servindo como um catalisador desse processo, a partir da capacitação de tutores e de lideranças comunitárias.

### Capacitação de tutores e de lideranças comunitárias para o PVS

Embora a Nota de Instrução do PVS não tenha como dispositivo a realização de capacitação para tutores, o Escritório de Cidadania e Governança programou uma capacitação por mês, com formato de três horas de duração e participação de dois

palestrantes policiais militares e de um líder comunitário.

A primeira capacitação foi realizada no mês de junho de 2018, e as demais ocorrem sempre nas últimas semanas de cada mês. Os temas são: 1. sistemas de segurança pública e cidadania; 2. palestra de prevenção primária; e 3. saúde e qualidade de vida.

Essas palestras destinam-se a capacitar tutores e líderes comunitários, fornecendo materiais pedagógicos, a fim de que eles possam retransmitir o conteúdo programático que lhes foi ensinado em escolas, igrejas e quaisquer outras comunidades em que tenham circulação.

São fornecidos certificados de participação, e cria-se, por meio dessa interação, um vínculo com a instituição policial e com os seus integrantes, o que tem sido muito importante como fomento de ações, sobretudo para capacitar palestrantes de prevenção primária.

Considerando a parceria da Associação PMs de Cristo com o CPA/M-1, que já existe há muito tempo (PMS DE CRISTO, 2018), o Escritório de Cidadania e Governança tem aproveitado a experiência de seus pastores e voluntários, convidando-os a participar da capacitação de tutores e lí-

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

deres comunitários, assumindo a responsabilidade pelas aulas de qualidade de vida.

Já para as aulas de sistema de segurança pública e cidadania, bem como de prevenção primária, os comandantes de Companhia PM têm se voluntariado em ministrá-las, até porque possuem vasto conhecimento teórico e prático sobre esse conteúdo, já que também preparam os policiais militares de sua administração para que possam repassar esse conteúdo no formato de palestra para escolas e empresas e a todos que solicitam, no sentido de influenciar o comportamento das pessoas quanto à prevenção primária.

### Prevenção Primária Volante

Usando a mesma estratégia das palestras de prevenção primária, essa ação se reveste em atuar de forma orientada a problemas, dentro de uma perspectiva de levar informações preciosas de prevenção diretamente às pessoas que estejam circulando pelos locais em que ocorrem furtos e roubos de celulares, uma das principais preocupações dos comandantes de policiamento na região central de São Paulo.

Inicialmente, são realizadas análises criminais voltadas a identificar os locais

em que mais ocorrem os delitos já mencionados. Normalmente, esses crimes estão associados a regiões de maior adensamento populacional, como calçadas, grandes cruzamentos entre avenidas, como Avenida Ipiranga com Avenida São João, e centros financeiros, entre os quais os instalados na Avenida Paulista.

Uma vez identificados os locais em que serão realizadas as ações de Prevenção Primária Volante (PPV), são formadas as equipes que as desenvolverão. Essas equipes variam a sua composição entre seis e dez policiais militares, comandados por um sargento, todos do efetivo administrativo e diversificados entre as sedes do CPA, dos batalhões e das companhias, de forma que nenhuma dessas administrações seja desfalcada pela ausência do policial no dia da atividade da PPV.

Esses policiais, utilizando-se de uma Base Comunitária Móvel (BCM), viatura tipo furgão equipada para a realização do policiamento comunitário, segue para o local identificado com as características já mencionadas e permanece estacionada ali por pelo menos seis horas.

Junto à BCM, é montada uma pequena exposição fotográfica, com painéis que demonstram a interação entre polícia e so-

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

cidade, o que faz com que muitas pessoas parem para apreciar as fotos, possibilitando que os policiais se aproximem dos cidadãos e apresentem a eles dicas de segurança impressas em *folders* preparados pelo Centro de Comunicação Social da PMESP.

Essa atividade é realizada desde maio de 2018 e tem se revelado uma excelente ferramenta de policiamento comunitário e de policiamento orientado para o problema.

Não obstante os resultados quanto à divulgação de dicas de prevenção primária sejam mensuráveis a partir do número de pessoas atendidas diretamente, o que possibilita também estimativas de pessoas indiretas, considerando que esses indivíduos levam o *folder* recebido para dividir a experiência e as informações com as pessoas de seu convívio familiar e profissional, essa ação não tem o escopo de diminuir indicadores criminais, pois é preciso ter a percepção de que as atividades das polícias militares não estão vinculadas somente à diminuição de crimes a partir de prisões, mas, sobretudo, dirigidas para a prevenção de delitos e a melhoria da sensação de segurança e da qualidade de vida das pessoas. Esses, sim, são os objetivos principais da PPV.

Outra importante missão da PPV consiste em servir como estratégia de ressignificação das atividades da Polícia Militar, tanto para os cidadãos, que passam a ver o policial militar de maneira humanizada, como para os próprios policiais, que se sentem mais aceitos pela sociedade, visto que, em situações de atendimento de ocorrências, tal perspectiva do “outro” torna-se mais difícil de ser percebida.

### Capacitação policial e integração entre instituições policiais

Essa ação tem duas frentes de trabalho. A primeira consiste em fortalecer o treinamento interno por meio das próprias lideranças do CPA/M-1, de tal sorte que os policiais com treinamento específico são encaminhados para treinar outros policiais, possibilitando o intercâmbio de conhecimento entre os quatro batalhões e ele subordinados.

Algo que tem pautado o desenvolvimento de treinamentos específicos está associado à estratégia chamada de Policiamento Orientado para o Problema, que consiste em canalizar energias para problemas específicos que devam ser enfrentados pela Polícia (ARAUJO, 2014).

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

Nesse sentido, policiais militares da Companhia de Ações Especiais de Polícia (Caep) do CPA/M-1 têm estruturado treinamentos específicos, por exemplo, para policiais militares que atuam na região da Nova Luz, conhecida pelo nome midiático de “Cracolândia”, ou mesmo para policiais que venham a trabalhar em manifestações públicas, quer em contexto de preservação da ordem pública ou de seu restabelecimento.

A segunda frente de trabalho consiste em buscar intercâmbio com outras forças policiais ou instituições externas de treinamento, a exemplo da parceria efetivada com a empresa Moto Honda para treinamento de policiais motociclistas, realizado nas instalações da própria fábrica de motocicletas, com calendário de um treinamento por mês e previsão até o final de 2018, o que possibilitará que todos os policiais motociclistas passem por esse aprimoramento profissional.

Já com outras polícias, foi realizado um treinamento com a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal entre os dias 25 e 29 de junho de 2018, demonstrando o comprometimento do Escritório de Cidadania e Governança com os seus propósitos, haja vista ter iniciado as suas ativida-

des em abril de 2018 e já ter possibilitado a 36 policiais militares algo não muito comum, que é participar de treinamento integrado com outros policiais.

Esse treinamento realizado para um grupo pequeno de policiais teve, em seu último dia, 29 de junho de 2018, a promoção de um debate aberto sobre a temática abordada em suas atividades teórico-práticas: o “Ciclo de Debates: Prevenção e Combate ao Crime Organizado e Terrorismo Criminal”.

Como a dimensão do ciclo de debates foi maior do que a do treinamento, embora estivessem ligados pelo tema central de discussão, a sua implementação se deu pela Oficina de Governança, já que os debates trouxeram, de maneira uníssona, a necessidade de integração entre órgãos policiais, segmentos de segurança privada e sociedade, com o propósito de viabilizar melhores resultados tanto no que se refere à prevenção quanto para o combate ao crime organizado e a exteriorização de suas ações delituosas, consideradas como terrorismo criminal, já que levam clima de terror à sociedade, por utilizarem artefatos explosivos e armas de grande calibre, aproximando-se, em termos finais, das ações conhecidas pelo terrorismo político, embora por objetivos distintos.

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

**Governança para manifestações e grandes eventos**

Essa ação pode ser compreendida considerando os bons resultados alcançados com a antiga parceria entre a PMESP e o Instituto Sou da Paz, que vem dando certo há mais de dez anos, e o sucesso do Projeto Protestos Seguros, que viabilizou estudos efetuados entre 2016 e 2017, quanto ao oferecimento de subsídios técnicos à instituição, para que esta aprimore a sua atuação em manifestações, além de facilitar o contato com as melhores práticas nacionais e internacionais em protestos, inclusive com visita técnica de pesquisadores daquele instituto, em conjunto com dois oficiais da PMESP, um do CPA/M-1 e um do Policiamento de Choque, a Belfast, na Irlanda do Norte, e a Londres, na Inglaterra.

Tal parceria também mobilizou setores da sociedade, como o Ministério Público, na construção de regras mínimas para a realização de protestos, buscando a responsabilização pela segurança das manifestações públicas (INSTITUTO SOU DA PAZ, 2018).

O CPA/M-1, aproveitando essa aproximação e os resultados desse projeto, con-

vidou o Instituto Sou da Paz a compor, com os seus policiais, uma oficina permanente de estudos de governança, ampliando os assuntos em estudos para abranger também os grandes eventos que ocorrem no centro de São Paulo.

Essa amplitude para grandes eventos foi proposta pelo fato de o CPA/M-1 englobar os locais em que ocorrem os maiores eventos na cidade de São Paulo, a exemplo do *Réveillon* na Paulista, da Corrida Internacional de São Silvestre, do Aniversário de São Paulo no Vale do Anhangabaú, do Carnaval de Rua, da Marcha para Jesus, da Parada do Orgulho LGBTI, da Virada Cultural, entre outros.

A partir dessa Oficina de Governança, o Instituto Sou da Paz manterá um pesquisador atuando nas reuniões com outros órgãos públicos e privados, e auxiliará na composição de decisões integradas que possam minimizar conflitos de interesse, operando, portanto, como observador externo e, ao mesmo tempo, como conselheiro entre esses órgãos, que, embora não tenham relações hierárquicas, necessitam adotar, de forma pactuada, ações que permitam alcançar melhores resultados para todos e, assim, externalizar menores impactos aos cidadãos, quer para os que fes-

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

tejam, quer para os moradores do centro de São Paulo.

## CONTRIBUIÇÃO SOCIAL E CONCLUSÃO

O Escritório de Cidadania e Governança não consiste em um modelo fechado em si, e, assim, a sua capacidade de prospecção é ampla.

Embora a sua recente criação não permita, ainda, maiores estudos sobre os impactos a serem considerados para a sua efetividade, é possível, mesmo que de forma qualitativa, perceber melhorias na motivação dos policiais militares, dos líderes comunitários, da comunidade acadêmica e dos pesquisadores que estão trabalhando em suas oficinas.

Verifica-se que o Escritório possui enquadramento muito próximo ao modelo de gestão com base na orientação para a efetividade, como é possível observar a partir da exposição de Coelho (2012, p. 6):

[...] a Orientação para a Efetividade tem como esteio, que se traduzem como suas motivações, os déficits de democracia participativa e, ainda, a inequidade da gestão de políticas públicas na socieda-

de, bem como o não atendimento de direitos sociais ou, quando atendidos, as falhas de impactos (e efeitos) dos serviços e políticas públicas sobre o público-alvo. Tem entre os seus focos o princípio da participação e subentende a efetividade na perspectiva de se “fazer diferença para o beneficiário”, considerando os seus direitos sociais como cidadão vis-à-vis aos processos e resultados da gestão/políticas públicas. Surge com a ideia de desconcentração do poder do Estado para a sociedade civil, o que leva ao design de mecanismos de participação e instrumentos de controle social. Desenvolve-se, igualmente, pela ideia do desenvolvimento humano integrado, sobretudo da cidadania, respeitando a territorialidade das políticas públicas e o princípio da subsidiariedade<sup>1</sup> e, assim, tendo como *locus* das inovações o nível subnacional. No que concerne às organizações da sociedade civil, incentiva os arranjos organizacionais baseados na

1 “O princípio da subsidiariedade pressupõe que os entes da federação superiores (estados e União), em termos de competências, devem prevalecer sobre os municípios somente quando estes, a seu critério, não estiverem aptos a executá-las de modo eficiente, eficaz e/ou efetivo” (COELHO, 2012, p. 6, nota de rodapé).

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLÍCIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

ação coletiva e caracterizados pela autogestão, tais como o cooperativismo, o associativismo e a economia solidária. No último decênio, incorporou alguns valores de terceira geração em voga, como a sustentabilidade. Tem como filosofia a criação de valor para a sociedade no que se refere aos cidadãos, que almejam – substantivamente – proteger a *res publica*, tornar público o processo decisório do Estado (incorporando à sociedade civil) e receber políticas públicas que gerem, de fato, uma transformação social.

Diante dessas descrições, notam-se claramente diversas aproximações entre a “orientação para a efetividade” e algumas das praxes observadas nas oficinas do Escritório de Cidadania e Governança, entre as quais se destacam:

- participação da comunidade (líderes comunitários, pesquisadores e acadêmicos) nos processos de formulação e pesquisa, com foco na melhoria dos serviços públicos de segurança;
- inovações quanto à Oficina de Governança, com melhores atuações entre instituições públicas e privadas diferentes, mas com objetivos comuns;
- no PVS, o estímulo para que ocorra a organização a partir do cooperativismo, buscando a melhoria da sensação da segurança, além da redução da incidência de crimes;
- criação de valor para a sociedade no que se refere à recepção de políticas públicas que possam promover uma transformação social.

Essa tendência de “orientação para a efetividade” não está totalmente descolada de outras ações observadas nas praxes diárias do policiamento, facilmente perceptíveis quando se verifica o acompanhamento diário da evolução de indicadores criminais com o propósito de corrigir o planejamento tático para fazer frente ao problema da criminalidade.

A partir das exposições trazidas por este estudo, pode-se concluir que o Escritório de Cidadania e Governança é plenamente replicável, pois as suas estruturas são flexíveis já desde a sua propositura, o que pode ser comprovado na Nota de Instrução que o formulou, deixando sempre a possibilidade de adaptá-lo a qualquer local em que seja implementado, seja em outras regiões da capital e da Grande São Paulo ou mesmo no interior do estado.

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

De maneira simplificada, podemos entender que a contribuição social das oficinas do Escritório de Cidadania e Governança consiste em conciliar as ações do policiamento comunitário com o policiamento orientado para o problema, e mais, possibilitar a participação de lideranças comunitárias, pesquisadores e acadêmicos, além de policiais, reforçando os ditames constitucionais de que a segurança pública é um dever do Estado e, ao mesmo tempo, direito e responsabilidade de todos.

Ademais, restou demonstrada a capacidade de prospecção, ou seja, a investigação de novas atividades que possam melhorar a efetividade dos serviços públicos a partir da participação dos cidadãos que demandam por políticas públicas de segurança.

Desse modo, as possibilidades de estudos acerca de melhorias que possam ser implementadas podem variar de um local para o outro, o que faz com que a participação dos cidadãos na composição das oficinas, quer de cidadania, de capacitação ou de governança, seja fundamental para que o Escritório de Cidadania e Governança possa prosperar.

Ficou demonstrada ainda a possibilidade de replicação, tendo em vista que o Escritório possui um sistema aberto que

permite a participação democrática de policiais, lideranças comunitárias, pesquisadores e acadêmicos para a disseminação de boas práticas que possam melhorar a sensação de segurança e, por conseguinte, contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Por fim, o Escritório de Cidadania e Governança mostrou-se um experimentalismo institucional, que busca inovação na prestação de serviços de segurança na PMESP e que pode e deve ser uma referência para uma política – integrada –, no futuro, de orientação para a governança no policiamento.

## **ACTIONS OF THE “OFFICE OF CITIZENSHIP AND GOVERNANCE” OF THE POLICING COMMAND OF THE CENTER OF SÃO PAULO: EXPERIENCING PUBLIC SAFETY SERVICES UNDER THE OPTICAL OF THE PUBLIC GOVERNANCE MODEL**

### **ABSTRACT**

In April 2018, the Metropolitan Area Police Command (CPA/M-1), the Military Police Unit that coordinates the policing of the center of São Paulo city, through four policing battalions, created the Office of Citizenship and Governance,

## AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

with the premise of organizing community policing programs and actions carried out by battalions and policing companies in their area of responsibility, with the participation of community leaders, academics and other non-police specialists, which represents an innovation in the sense of governance for the realization of public services. In view of this scenario, this article studies, in addition to its creation and organization, the projects in progress and the capacity of prospecting through the expansion of actions and the perspective of replication to other areas of policing, either in the capital or in the interior of the state of São Paulo, verifying that this model of public management is an innovation that aligns the third generation reforms with orientation towards effectiveness.

**KEYWORDS**

Public safety. Community policing. Governance.

**REFERÊNCIAS**

- ARAUJO, T. T. F. *Policamento orientado para o problema*: propostas de mecanismos de proteção da população em face da violência urbana. 2014. Tese (Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) – Centro de Altos Estudos de Segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BEATO, C. O Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública – CRISP – e a formação em análise de políticas de segurança pública. In: ZAVERUCHA, J.; BARROS, M. do R. N. (org.). *Políticas de segurança pública: dimensão da formação e impactos sociais*. Recife: Massangana, 2002. (Gestão pública e cidadania, 2).
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 mar. 2019.
- COELHO, F. de S. Reformas e inovações na gestão pública no Brasil contemporâneo. In: VV.AA. *Parceria público-privada-social: textos de referência*. [s. l.]: Oficina Municipal, 2012. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/-upload/arquivos/2017-08/gestao-publica-contemporanea-no-brasil.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- INSTITUTO SOU DA PAZ. Relatório anual 2017. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://soudapaz.org/relatorioanual2017/#>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Em-*

LUIS HUMBERTO CAPARROZ

- presas*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- PMS DE CRISTO. História PMs de Cristo. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.pmsdecristo.org.br/site/conteudo.php?p=historia>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL)*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Diretriz n. PM3-002/02/13, de 13 de junho de 2013. Programa Vizinhança Solidária. São Paulo, 2013.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos. Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência. São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www4.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/dpcdh/index.php/proerd-2/>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Comando de Policiamento de Área Metropolitana – Um. Nota de Instrução n. CPAM1-005/030/18, de 2 de abril de 2018. Escritório de Cidadania e Governança. São Paulo, 2018a.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Diretoria de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos. Policiamento comunitário. São Paulo, 2018b. Disponível em: <http://www4.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/dpcdh/index.php/policia-comunitaria/>. Acesso em: 6 mar. 2019.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. História da Polícia Militar. São Paulo, 2018c. Disponível em: <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/institucional/historia-da-pm>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- REINER, R. *A política da polícia*. Tradução Jacy Cardia Ghirelli e Maria Cristina Pereira da Cunha Marques. São Paulo: Edusp, 2004.
- RIBEIRO, L. Policiamento comunitário. In: LIMA, R. S. de; RATTON, J. L.; AZEVEDO, R. G. (org.). *Crime, polícia e justiça no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2014. v. 1, p. 299-307.
- ROLIM, V. H. O presente volta-se para o passado: velhos hábitos ou um novo tipo de policiamento? In: BARROS, L. A. de; ROLIM, V. H.; FARIA, A. H. P. de (org.). *Polícia, política e sociedade*. São Paulo: Delicatta, 2014.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reforma da Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro,

AÇÕES DO "ESCRITÓRIO DE CIDADANIA E GOVERNANÇA" DO COMANDO  
DE POLICIAMENTO DO CENTRO DE SÃO PAULO

v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034761-22009000200004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034761-22009000200004&script=sci_abstract&tlng=pt).

Acesso em: 10 mar. 2019.

SILVA JUNIOR, A. L. da. *Fundamentos jurídicos da atividade policial: uma abordagem histórica e de direito comparado das atividades de polícia administrativa e de polícia judiciária*. São Paulo: Suprema Cultura, 2010.