

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS – ESO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
SEGURANÇA PÚBLICA, CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS

AILTON LUIZ DOS SANTOS

**PROCESSOS DE (DES)INSTITUCIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DA
FASE PÓS-IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA RONDA NO BAIRRO
NO AMAZONAS**

MANAUS - AM
2024

AILTON LUIZ DOS SANTOS

**PROCESSOS DE (DES)INSTITUCIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DA
FASE PÓS-IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA RONDA NO BAIRRO
NO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito à titulação de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib

Coorientador: Prof. Me. Jatniel Rodrigues Januário.

MANAUS - AM
2024

Todos os direitos reservados. É devidamente proibida a cópia de partes, bem como a reprodução total da presente pesquisa sem autorização da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, do autor e do orientador.

Ficha Catalográfica

S237pp Santos, Ailton Luiz dos

Processos de (Des)institucionalização: Uma Análise da fase pós-
implementação do Programa Ronda no Bairro no Amazonas / Ailton
Luiz dos Santos. Manaus: UEA, 2024. 169 f.; color.; 29cm.

Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública,
Cidadania e Direitos Humanos - Universidade do Estado do Amazonas,
Manaus, 2024.

Inclui bibliografia

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib

Coorientador: Prof. Me. Jatniel Rodrigues Januário

1. Amazonas. 2. Governança Colaborativa. 3. Programa Ronda no
Bairro. 4. Sistema de Segurança Pública Integrada. 5. Teoria
institucional. I. Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib (Orient.). II. Prof.
Me. Jatniel Rodrigues Januário (Coorient.). III. Universidade do Estado
do Amazonas. IV. Processos de (des)institucionalização: Uma análise
da fase pós implementação do Programa Ronda no Bairro no Amazonas

TERMO DE APROVAÇÃO

Ailton Luiz dos Santos

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas, pela comissão julgadora abaixo identificada, como requisito à titulação de Mestre.

Membros da Banca:

Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
Presidente/Orientador

Prof. Dr. Renato Duro Dias
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Membro Titular Externo

Prof. Dr. Helton Carlos Praia de Lima
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
Membro Titular Interno

Prof. Me. Jatniel Rodrigues Januário
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)
Membro Egresso/Técnico/Coorientador

Manaus, 15 de março de 2024.

Dedico este trabalho ao Altíssimo, *O CRIADOR DE TODAS AS COISAS*, fonte de toda força, inspiração e misericórdia. Em cada desafio enfrentado e cada vitória alcançada, vejo a manifestação de Sua graça inesgotável. Este caminho que trilhei é um testemunho de Sua bondade e orientação em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, meus sinceros agradecimentos a Deus, refúgio e fortaleza nos momentos mais desafiadores da minha jornada. A Sua presença foi o farol que iluminou o caminho em cada etapa deste percurso.

À minha família, meu porto seguro, pelo suporte constante e amor incondicional. À minha amada esposa Tatiana, obrigado por ser a companheira incansável, o suporte nos momentos difíceis e a celebração das conquistas. Aos meus filhos Miguel, Mikael e Giovanna, vocês são a inspiração e a alegria de cada dia, o motivo pelo qual busco construir um mundo melhor.

Aos meus pais, Pastor Severino Luiz dos Santos e Pastora Neuza T. Souza dos Santos, minha eterna gratidão por moldarem em mim os valores de fé, dedicação e amor ao próximo. Vocês são cobertura na minha vida.

Um agradecimento especial aos nobre orientador Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib e coorientador Prof. Me. Jatniel Rodrigues Januário, cuja paciência, sabedoria e orientação rigorosa foram fundamentais na condução desta pesquisa acadêmica, especialmente no contexto do maior centro socioeducativo do estado do Amazonas.

Aos estimados professores Doutores Prof. Dr. André Luiz Nunes Zogahib, Prof. Dr. Renato Duro Dias, Prof. Dr. Helton Carlos Praia de Lima e Prof. Me. Jatniel Rodrigues Januário, agradeço imensamente pelas valiosas contribuições durante a Banca de qualificação. Vossas percepções e orientações enriqueceram significativamente esta pesquisa.

Expresso meu sincero agradecimento ao Prof. Dr. Dorli João Carlos Marques pela orientação e incentivo decisivos nas nossas publicações e organização de livros, refletindo seu empenho em aprimorar constantemente o nível do programa. Este agradecimento estende-se à equipe do Programa de Mestrado Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas (MPSP/UEA), cuja excelência acadêmica e dedicação à formação de profissionais altamente qualificados na área de segurança pública moldam um ambiente de aprendizado excepcional.

Ao Secretário do curso, Jonas Santos de Melo, por seu apoio incansável e paciência infinita, facilitando cada etapa do processo acadêmico.

Gostaria de expressar minha gratidão aos nobres Cel PM RR Amadeu da Silva Soares e ao Cel PM RR Marcos Brandão da Cunha, cuja coordenação e dedicação foram fundamentais para o nascimento e sucesso do Programa Ronda no Bairro. O empenho incansável em prol da sociedade e a valiosa colaboração nesta pesquisa foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, minha gratidão pelas trocas enriquecedoras de experiências e pelos momentos compartilhados, que tornaram esta jornada acadêmica ainda mais gratificante.

E, acima de tudo, minha gratidão eterna ao Altíssimo, O criador de TUDO e a fonte de toda força e misericórdia. Cada desafio vencido e cada sucesso alcançado são testemunhos da Sua graça e orientação.

*"Quando os justos governam, o povo se alegra;
quando o ímpio domina, o povo geme."*

Provérbios 29:2

RESUMO

Desde 2010, o Estado do Amazonas tem sediado inovações significativas em sua estrutura e práticas de governança em segurança pública, marcadas pela consolidação da política estadual de defesa social. Uma das iniciativas mais proeminentes foi o Programa Ronda no Bairro, que se destacou como um paradigma de governança colaborativa e gestão integrada, promovendo uma articulação eficaz e sistêmica entre os diversos órgãos de segurança pública. Ancorada na teoria institucional, esta dissertação investiga as dinâmicas de resposta da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e da Polícia Civil do Amazonas (PCAM) às exigências impostas pelo Governo do Amazonas, na implementação do Programa Ronda no Bairro. Adotando o modelo analítico proposto por Oliver (1991), que explora um espectro de respostas organizacionais desde a conformidade até a resistência, e da passividade à proatividade, o estudo emprega uma metodologia qualitativa de estudo de caso, seguindo as diretrizes estabelecidas por Yin (2001). A coleta de dados envolveu uma abrangente revisão bibliográfica e documental, incluindo artigos, relatórios governamentais e documentos oficiais, complementada por entrevistas semiestruturadas com gestores e policiais que atuaram no programa. A análise culminou em propor um Projeto de Lei para estabelecer Diretrizes para Segurança Pública no Amazonas, visando alcançar uma gestão mais integrada, eficiente e resiliente. Este projeto destaca a integração operacional entre entidades de segurança, a promoção dos direitos humanos e a abordagem coletiva no enfrentamento à criminalidade, sugerindo a criação de um comitê gestor consultivo para monitorar e implementar estratégias baseadas em evidências. Este marco legal pretende garantir a continuidade e a eficácia das ações de segurança, transcendendo contingências políticas e, assim, fortalecendo a relação de confiança entre a população e as instituições de segurança. A proposta destaca a necessidade de uma abordagem alargada de segurança pública, integrando vários setores para abordar as múltiplas causas da violência e promover uma sociedade mais segura e pacífica, com um compromisso renovado com a segurança pública como direito fundamental e um dever coletivo. Este procedimento reforça o compromisso duradouro com a segurança pública como uma política de Estado, transcendendo contingências políticas e assegurando a institucionalização de programas como o Ronda no Bairro, para que práticas eficazes de policiamento comunitário não apenas perdurem, mas floresçam ao longo das transições políticas.

Palavras-chave: Amazonas; Governança Colaborativa; Programa Ronda no Bairro; Sistema de Segurança Pública Integrada; Teoria institucional.

ABSTRACT

Since 2010, the State of Amazonas has hosted significant innovations in its public security governance structure and practices, highlighted by the consolidation of the state's social defense policy. One of the most prominent initiatives has been the Ronda no Bairro Program, which emerged as a paradigm of collaborative governance and integrated management, promoting effective and systemic coordination among various public security agencies. Anchored in institutional theory, this dissertation investigates the response dynamics of the Amazonas Military Police (PMAM) and the Civil Police of Amazonas (PCAM) to the requirements imposed by the Government of Amazonas in the implementation of the Ronda no Bairro Program. Adopting the analytical model proposed by Oliver (1991), which explores a spectrum of organizational responses from compliance to resistance, and from passivity to proactivity, the study employs a qualitative case study methodology, following the guidelines established by Yin (2001). Data collection involved a comprehensive review of literature and documents, including articles, government reports, and official documents, supplemented by semi-structured interviews with managers and police officers who participated in the program. The analysis culminated in proposing a Bill to establish Guidelines for Public Security in Amazonas, aiming to achieve a more integrated, efficient, and resilient management. This project highlights the operational integration among security entities, the promotion of human rights, and a collective approach to combating crime, suggesting the creation of a consultative management committee to monitor and implement evidence-based strategies. This legal milestone intends to ensure the continuity and effectiveness of security actions, transcending political contingencies and thereby strengthening the trust relationship between the population and security institutions. The proposal emphasizes the need for an expanded public security approach, integrating various sectors to address the multifaceted causes of violence and promote a safer, more peaceful society, with a renewed commitment to public security as a fundamental right and a collective duty. This process reinforces the enduring commitment to public security as a state policy, transcending political contingencies and ensuring the institutionalization of programs like Ronda no Bairro, so that effective community policing practices not only endure but also thrive through political transitions.

Keywords: Amazonas; Collaborative Governance; Ronda no Bairro Program; Integrated Public Security System; Institutional Theory.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CICOM: Companhia Interativa Comunitária

CPA: Comando de Policiamento de Área

ISP: Inteligência de Segurança Pública

LOB: Lei de Organização Básica

MPC: Metodologia da Produção do Conhecimento

PMAM: Polícia Militar do Amazonas

RI: Regimento Interno

SEAI: Secretaria Executiva-adjunta de Inteligência

SIPOM: Sistema de Inteligência Policial Militar

SNI: Serviço Nacional de Informações

SSP: Secretaria de Segurança Pública

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Material promocional do Programa Ronda no Bairro.....	52
Figura 2 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 1.....	54
Figura 3 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 2.....	55
Figura 4 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 3.....	56
Figura 5 - Efetivo deslocado e a ser deslocado para implementação do programa Ronda no Bairro no interior.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo: Dicotomia entre Políticas Preventivas e Repressivas.....	40
Tabela 2 - Resumo do Programa Ronda no Bairro: Contexto, Metodologia, Objetivos, Implementação e Impactos no Amazonas.....	45
Tabela 3 - Tipos de agente de mudança e mudança institucional.....	64
Tabela 4 - Respostas estratégicas a processos institucionais.....	67
Tabela 5 - Antecedentes Institucionais e Respostas Estratégicas Previstas.....	69
Tabela 6 - Modelo de Respostas a Demandas Institucionais Conflitivas.....	71
Tabela 7 - Roteiro de Entrevista para Estudo de Caso aplicado aos Policiais que atuaram no Programa Ronda no Bairro.....	98
Tabela 8 - Roteiro de Entrevista para Estudo de Caso aplicado aos Gestores do Programa Ronda no Bairro.....	100
Tabela 9 - Ilustra a distribuição dos entrevistados.....	102
Tabela 10 - Lógica de conexão entre objetivos e dados.....	104
Tabela 11 - Comparativo entre as Percepções de Gestores e Executores do Programa Ronda no Bairro.....	118
Tabela 12 - Alinhamento com as Demandas Institucionais do Governo: Análise da Resposta das Polícias Militar e Civil do Amazonas.....	124
Tabela 13 - Pontos Fortes e Fracos do Programa Ronda no Bairro: Uma Perspectiva Institucional.....	128
Tabela 14 - Análise SWOT do Programa Ronda no Bairro: Oportunidades e Ameaças no Contexto da Segurança Pública do Amazonas.....	130
Tabela 15 – Quadro Resumo: Metodologia e Implicações do Estudo do Programa Ronda no Bairro.....	140
Tabela 16 - Desafios e Limitações do Estudo do Programa Ronda no Bairro.....	143
Tabela 17 - Síntese das Descobertas e Conexões com o Referencial Teórico.....	145
Tabela 18 - Estratégias para Melhorar a Integração Institucional.....	148
Tabela 19 - Estratégias para Estruturação de uma Política Pública de Segurança Perene.....	151

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. REFERENCIAL TEÓRICO	23
1.1 Considerações Iniciais.....	24
1.2 Instituições e mudança institucional.....	27
1.3 Estado, sociedade e violência: segurança pública e policiamento comunitário	29
1.3.1 <i>Origens e Desenvolvimento do Policiamento Comunitário</i>	31
1.3.2 <i>Raízes e Desenvolvimento do Policiamento Comunitário</i>	33
1.3.3 <i>Fundamentos do Policiamento Comunitário</i>	34
1.3.4 <i>O Fenômeno da Violência e suas Implicações Sociais</i>	35
1.3.5 <i>As Dimensões do Território: Perspectivas e Implicações para Políticas Públicas</i>	37
1.3.6 <i>Dicotomia entre Políticas Preventivas e Repressivas</i>	38
1.4 Programa Ronda no Bairro: Contexto e Implementação.....	40
1.4.1 <i>Inovações trazidas pelo Programa Ronda no Bairro</i>	46
1.4.2 <i>A redução do número de ocorrências pelo Programa Ronda no Bairro</i>	47
1.4.3 <i>Resultados do Programa Ronda no Bairro na cidade de Manaus no ano de 2012</i>	49
1.4.4 <i>A Percepção da Comunidade e a Participação no Programa Ronda no Bairro</i>	50
1.4.5 <i>Colaboração Comunitária e Dinâmica Operacional no Ronda no Bairro</i>	53
1.5 Teoria Institucional	56
1.5.1 <i>A Teoria Institucional e o Processo de Institucionalização</i>	57
1.5.2 <i>Processos de (Des)institucionalização</i>	59
1.5.3 <i>Respostas organizacionais a demandas institucionais</i>	61
1.5.4 <i>Avaliação da Expansão do Ronda no Bairro: Capacidade Operacional versus Expectativas Institucionais</i>	71
1.6 Governança e Arranjo Institucional em Segurança Pública	73
1.6.1 <i>Definição e Importância da Governança na Segurança Pública</i>	73
1.6.2 <i>Modelos de Arranjo Institucional e Suas Implicações na Efetividade</i>	74
1.6.3 <i>Desafios e Oportunidades no Contexto Brasileiro</i>	75
1.6.4 <i>Estratégias para Fortalecimento da Governança e Arranjos Institucionais</i>	75
1.6.5 <i>Monitoramento, Avaliação e Ajuste das Políticas de Segurança Pública</i>	77
1.7 Estado, Democracia: Contradições Institucionais	78
1.7.1 <i>O papel do Estado na crise institucional e a importância da entidade policial</i>	79
1.7.2 <i>O papel do Estado na resolução de crises institucionais e na atuação da entidade policial em um Estado Democrático de Direito</i>	82
1.7.3 <i>Como resolver as contradições</i>	83
1.7.4 <i>A crise vai acabar?</i>	86
1.7.5 <i>Uma solução a caminho?</i>	87
1.8 Reflexão Acadêmica e Modernização na Segurança Pública.....	88

1.8.1	<i>A Necessidade de Estudos Acadêmicos em Políticas de Segurança</i>	89
1.8.2	<i>Desafios Gerenciais e Modernização Tecnológica</i>	90
1.8.3	<i>Moralização e Controle Externo</i>	91
1.8.4	<i>Participação Comunitária</i>	92
2.	MÉTODO	94
2.1	Ferramenta de Análise de Programas Institucionais – Análise Swot	104
2.2	Materiais e Métodos	105
2.2.1	<i>Desenho do estudo</i>	105
2.2.2	<i>Área de estudo</i>	106
2.2.3	<i>Sujeitos do estudo</i>	106
2.2.4	<i>Fontes de Dados</i>	108
2.2.5	<i>A abordagem qualitativa da pesquisa</i>	109
2.2.6	<i>Instrumento de coleta de Dados</i>	109
2.2.7	<i>Plano de Análise</i>	109
3.	DISCUSSÃO DOS DADOS	110
3.1	Análise Integrada das Respostas Organizacionais	110
3.1.1	<i>Comparativo entre as percepções de gestores e executores</i>	110
3.1.2	<i>Alinhamento com as demandas institucionais do governo</i>	116
3.2	Avaliação do Programa Ronda no Bairro a Luz da Teoria Institucional	122
3.2.1	<i>Pontos fortes e fracos identificados pelos participantes</i>	122
3.2.2	<i>Oportunidades e ameaças no contexto da segurança pública</i>	126
3.3	Impacto e Eficácia do Programa nas Práticas Policiais	128
3.3.1	<i>Mudanças Observadas na PMAM e PCAM</i>	128
3.3.2	<i>Percepções sobre Cooperação Interinstitucional</i>	130
3.4	Expansão do Programa Ronda no Bairro: Decisões Governamentais e suas Repercussões Operacionais	132
3.4.1	<i>Reflexões sobre a Metodologia Aplicada</i>	134
3.4.2	<i>Eficácia das Entrevistas Semi-Estruturadas na Coleta de Dados</i>	134
3.4.3	<i>Implicações Metodológicas para Pesquisas Futuras</i>	135
3.5	Desafios e Limitações do Estudo	138
3.5.1	<i>Limitações da Amostra e do Método de Coleta de Dados</i>	138
3.5.2	<i>Desafios na Interpretação e Análise das Respostas</i>	138
3.6	Síntese das Descobertas e Conexões com o Referencial Teórico	140
3.6.1	<i>Integração dos Resultados com a Literatura Existente</i>	140
3.6.2	<i>Contribuições para a Teoria e Prática da Segurança Pública</i>	141
3.7	Recomendações Baseadas nas Descobertas	142
3.7.1	<i>Estratégias para Melhorar a Integração Institucional</i>	142
3.7.2	<i>Estratégias para Estruturação de uma Política Pública de Segurança Perene</i>	145

CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	153
MINUTA DE PROPOSTA DE LEI.....	154
REFERÊNCIAS	158
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	166
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS POLICIAIS.....	167
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES	168
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO	169

INTRODUÇÃO

O paradigma da Segurança Pública no Brasil tem experimentado transformações significativas, refletindo uma consciência e análise mais profundas de sua essência e específica. Historicamente, uma concepção de segurança pública foi predominantemente marcada por táticas repressivas e centralizadoras, culminando em uma responsabilidade quase exclusivamente conferida às forças policiais de cada unidade federativa. Este modelo, que colocava o policiamento como epicentro das políticas de segurança, relativizou a importância de outros segmentos do sistema de justiça criminal, como o Ministério Público, o Poder Judiciário, o sistema prisional, e outros participantes não governamentais. Contudo, com a criminalidade crescente, o aumento da insegurança percebido pelos cidadãos e uma compreensão mais desenvolvida das raízes e soluções para estes desafios, revelaram as vulnerabilidades de políticas públicas atreladas próximas a abordagens repressivas e policializadas (Adorno, 1999).

A eclosão dessas fragilidades catalisou o surgimento de diálogos e a formulação de estratégias mais inclusivas e holísticas, englobando uma variedade de atores sociais. A Constituição de 1988, marcante por institucionalizar a segurança pública como um dever estatal, delineou competências de entidades como a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, as Polícias Cíveis e Militares estaduais e o Corpo de Bombeiros Militar estadual. Entretanto, o texto constitucional também preconiza que a segurança pública é “responsabilidade de todos”, ressaltando um potencial de democratização das estratégias de segurança e abertura de portas para a inclusão de atores diversificados na construção de políticas públicas específicas nessa área (Lima, 2011).

A reconfiguração democrática da década de 1980 demarca um ponto de inflexão significativo, gerando uma remodelação nas relações entre as polícias e a sociedade, impulsionada pela emergência de uma democracia robusta e por demandas sociais por modelos inovadores e humanizados de política e policiamento.

Nesse contexto de reestruturação e reavaliação, as ações de segurança pública são atualmente percebidas através de uma lente multidisciplinar, valorizando os Direitos Humanos, a cidadania e a participação comunitária. Os discursos e estratégias, agora, tendem a incorporar uma pluralidade de perspectivas e experiências, evoluindo uma aplicação mais equitativa e eficaz da lei e uma harmonização da ordem pública com os princípios democráticos e humanitários.

O foco repressivo está sendo gradualmente complementado por abordagens proativas e

preventivas, fomentando a colaboração interinstitucional e a participação cidadã, para construir uma estrutura de segurança pública mais ressonante com os ideais democráticos, equilibrada dos direitos fundamentais e adaptada às complexidades sociopolíticas contemporâneas.

A revitalização das políticas de segurança pública no Brasil é uma resposta evolutiva à natureza dinâmica e multifacetada da ordem pública. O reconhecimento da necessidade de diversificar e humanizar as estratégias de segurança pública é um passo crucial para estabelecer um ambiente seguro, inclusivo e de respeito para todos os cidadãos, reforçando o compromisso com os princípios de direitos humanos, cidadania e democracia.

A reconceituação da segurança pública na Constituição de 1988 marcou uma ruptura significativa com os paradigmas anteriores, estabelecendo novos fundamentos normativos e operacionais para as políticas de segurança no Brasil (Lima, 2011). Em meio a essa mudança paradigmática, surgem novos desafios e oportunidades para a formulação e implementação de políticas públicas externas para a efetivação de direitos e garantias individuais.

Nesse cenário contemporâneo, a polifonia de vozes e interesses exige uma abordagem de segurança pública que integre a variedade de atores envolvidos, buscando superar os impasses inerentes à articulação multissetorial e multinível (Carneiro; Menicucci, 2011). A ênfase na descentralização, embora seja um vetor de democratização e otimização da gestão, exige a construção de um espaço de convergência onde o diálogo e a cooperação intergovernamental possam florescer.

A abordagem institucionalista, com suas diversas vertentes, oferece uma lente crítica para analisar a complexidade desses arranjos e seus impactos na formulação e execução de políticas públicas. O institucionalismo não restringe o conceito de instituições a entidades ou procedimentos administrativos; ao contrário, abrange um espectro mais amplo de práticas e hábitos que se orientam para objetivos compartilhados (Dimaggio, Powell, 2005; Tolbert, Zucker, 2010).

O foco nas influências normativas e na conformidade estrutural aponta para a importância de um ecossistema institucionalizado, onde as normas, regras e valores são socialmente construídos e internalizados pelos atores envolvidos. Essa internalização cria ambientes onde a previsibilidade e a estabilidade comportamental se tornam a norma, integrando entidades e atividades em campos organizacionais mais extensos e coesos (Machado da-Silva *et al*, 2003; Tolbert, Zucker, 2010).

Na busca por uma segurança pública mais humanizada e eficiente, é crucial avançar na consolidação de um modelo que seja integrador, capaz de amalgamar as diferentes naturezas e níveis dos atores envolvidos. Este avanço necessita da criação de ambientes que favoreçam o

diálogo e a cooperação, transcendendo os interesses individuais e promovendo o bem-estar coletivo.

Concomitantemente, é imperativo compensar e reconfigurar as práticas institucionais existentes, adequando-se aos novos paradigmas de segurança pública. Isso implica na absorção e incorporação de normativas que refletem a pluralidade de interesses e que se orientem para a promoção de uma realidade de segurança mais justa e equitativa.

Ao revisitar e recontextualizar os princípios institucionais, abrimos um caminho para a redefinição da segurança pública, alinhando-a mais estreitamente com os princípios de direitos humanos, cidadania e democracia, fortalecendo assim o compromisso com a proteção e promoção dos direitos e garantias individuais na contemporaneidade.

A institucionalização e o isomorfismo, como planejado, refletem o grau no qual organizações internas a um campo específico, como segurança pública, assimilam normas, valores e práticas vigentes, consolidando-as em sua estrutura operacional e estratégica (Dimaggio, Powell, 2005; Meyer, Rowan, 1977). A legitimação social de tais práticas e estruturas é essencial para a sobrevivência organizacional, especialmente em ambientes onde as expectativas e normativas são resultantes e coesas.

No entanto, em ambientes onde ocorrem mudanças significativas nas configurações institucionais, e onde coexistem normas e expectativas contraditórias, surgem questionamentos relevantes quanto à previsão e aplicação do isomorfismo como estratégia adaptativa. Em cenários de instabilidade e diversidade normativa, as organizações de segurança pública são impelidas a revisitar suas estratégias e práticas, confrontando-as com as múltiplas demandas e expectativas emanadas do ambiente institucional (Meyer, Rowan, 1977).

Diante de tais cenários multifacetados, as organizações selecionadas adotam estratégias diversificadas, que permitem a adequação às diferentes configurações normativas e expectativas ambientais. Algumas dessas estratégias podem incluir a reinterpretação e reconfiguração de práticas existentes, a inovação e a criação de novas práticas, e a articulação e negociação com outros atores do campo organizacional. Essas estratégias são imperativas para manter a legitimidade, acessar recursos e garantir o comprometimento interno e externo em um ambiente sonoro e contraditório (Dimaggio, Powell, 2005).

A dinâmica das políticas públicas, em particular na área de segurança pública, exige uma atenção cuidadosa aos fatores institucionais que moldam as decisões e ações das organizações. A institucionalização de conceitos como “segurança com cidadania” reflete uma ampliação do escopo de intervenção das políticas públicas, permitindo a emergência de respostas variadas à criminalidade e à violência.

Esta ampliação conceitual favorece a construção de abordagens mais holísticas e integradas, que consideram não apenas os aspectos repressivos da segurança pública, mas também os fatores sociais, econômicos e culturais que são importantes para as dinâmicas de violência e criminalidade. A adoção de políticas públicas que internalizam essa visão ampliada possibilita a articulação de estratégias multidimensionais e a formação de alianças interorganizacionais e intersetoriais para a promoção de uma segurança pública verdadeiramente cidadã.

Assim, a evolução das concepções de segurança pública e as transformações no ambiente institucional apontam para a necessidade de uma reflexão profunda sobre as estratégias de adaptação e conformidade pelas organizações de segurança. A resiliência e a inovação tornam-se essenciais para navegar pelos territórios inexplorados da normatividade em transformação, e para responder de forma eficaz aos desafios.

A reconfiguração do sistema de segurança pública no contexto político brasileiro, influenciada por mudanças paradigmáticas nas últimas décadas, tem se pautado na busca por modelos de ordem pública que incorporem valores democráticos, princípios de cidadania e garantia de direitos, refletindo a necessidade de realinhamento das instituições de segurança em conformidade com tais valores (Lima, 2011; Rolim, 2006).

A despeito destes avanços, evidencia-se uma tensão persistente entre as lógicas institucionais herdadas, predominantemente autoritárias e repressivas, e as aspirações democráticas emergentes. Esta dualidade normativa tem implicações significativas na configuração e implementação de políticas públicas de segurança, especialmente em contextos regionalizados onde diversidades históricas e culturais dos estados influenciam a adaptação e a internalização de novas normas e práticas.

No contexto específico do Amazonas, tal tensionamento se manifesta na fragmentação e na falta de articulação interinstitucional, dificultando a convergência de ações e a implementação de estratégias integradas e coesas para o enfrentamento da violência e da criminalidade.

Em resposta a esses desafios, iniciativas como o Programa Ronda no Bairro e a reformulação da estrutura de coordenação do arranjo de segurança pública visam promover uma maior integração e colaboração interorganizacional e intersetorial, principalmente no âmbito do Poder Executivo e, progressivamente, envolvendo outros poderes e a sociedade civil.

No Amazonas, a Polícia Militar e a Polícia Civil operam por meio de um modelo de governança colegiada, buscando consolidar um ambiente de negociação e consenso que permeia desde as esferas estratégicas até os níveis mais operacionais. Este modelo institucional,

portanto, apresenta-se como uma tentativa pragmática de superar os obstáculos subjacentes à diversidade e fragmentação institucional, almejando a construção de um sistema de segurança pública mais unificado, responsivo e alinhado com os princípios de cidadania, direitos humanos e justiça.

No entanto, a efetivação de tal modelo exige uma constante revisão e avaliação crítica das práticas, valores e normas vigentes, assim como um comprometimento coletivo na promoção de uma cultura organizacional que realmente valorize e incorpore tais princípios democráticos e de respeito aos direitos humanos.

O diálogo continuado entre diferentes atores do sistema de segurança pública e da sociedade civil é crucial para garantir que as transformações realizadas sejam efetivadas de maneira sustentável e legitimada por todas as partes interessadas, configurando, assim, uma segurança pública verdadeiramente cidadã e democrática.

Inserido nessa perspectiva, tem-se como objetivo geral deste trabalho analisar as respostas organizacionais da Polícia Militar (PMAM) e Polícia Civil (PCAM) às demandas institucionais do governo do Amazonas após a implementação do programa Ronda no Bairro. A formulação deste objetivo está assentada na pergunta de pesquisa orientadora da realização deste trabalho: como foram as respostas organizacionais da Polícia Militar (PMAM) e Polícia Civil (PCAM) às demandas institucionais do governo do Estado do Amazonas após a fase de implementação do programa Ronda no Bairro, à luz da teoria institucional? Concordando com Oliver (1991) e Gutierrez-Rincón (2014), as organizações enfrentam frequentemente dilemas e inconsistências decorrentes das demandas institucionais, resultando em vários graus de resistência ou comportamento proativo. A concepção de organizações como entidades racionais e subjetivas (SAPORI, 2007) destaca a importância de suas respostas estratégicas na configuração de políticas públicas específicas, principalmente em setores altamente regulamentados como a segurança pública.

Do ponto de vista acadêmico, a profundidade analítica deste trabalho visa contribuir significativamente para o diálogo em torno das pressões institucionais que afetam as organizações, corroborando ou refinando modelos e teorias previamente estabelecidas por Oliver (1991), Pache e Santos (2010), e Kraatz e Bloco (2008). Este estudo visa também enriquecer o entendimento sobre a dinâmica das políticas públicas modernas e as limitações institucionais que influenciam a oferta de bens coletivos por parte de entidades governamentais.

Na busca por compreender as estratégias adotadas pelas organizações policiais diante das mudanças institucionais significativas, é crucial considerar a margem de manobra existente dentro da configuração institucional. A natureza multifacetada da criminalidade exige respostas

diversas e, por vezes, inovadoras, que desafiam e moldam a estrutura institucional preexistente.

Alinhado com as ideias de Sapori (2007), é fundamental considerar que as respostas das organizações são determinantes para a formatação e os resultados das políticas públicas. Nesse contexto, a interação e integração entre diferentes setores e a coesão e convergência de objetivos e estratégias se apresentam como elementos centrais para a efetivação de uma segurança pública mais integrada e democrática, ressonante com os princípios de direitos humanos e cidadania.

Assim, este trabalho se propõe a esclarecer como as organizações de segurança pública, dotadas de suas subjetividades e racionalidades, adaptaram-se e responderam às inovações e demandas institucionais, refletindo sobre como tais respostas influenciam a concretização de políticas públicas mais harmonizadas e ações na promoção da segurança e na proteção dos direitos e liberdades fundamentais.

Ao aprofundar nas complexidades das respostas organizacionais policiais frente às demandas institucionais, emergem informações que enriquecem o diálogo sobre a cooperação de ações e a estruturação de processos decisórios em políticas públicas, aspectos cruciais para a construção de uma compreensão profunda sobre o panorama da segurança pública tanto no Amazonas como no contexto nacional (Sapori, 2007).

Este estudo objetiva não contribuir apenas para o aprofundamento acadêmico em temas de gestão da segurança pública e dinâmicas organizacionais policiais – componentes intrínsecos na batalha contra a criminalidade e violência – mas também propicia reflexões substanciais que podem transcender os muros acadêmicos, influenciando práticas e políticas no campo. A análise meticulosa das alterações institucionais e das respostas organizacionais correlatas ilumina os caminhos para a institucionalização e legitimação de práticas inovadoras e eficazes (Oliver, 1991).

É claro que a interpretação e manipulação de normas, valores e regras pelas organizações são processos centrais no desenvolvimento de políticas públicas de segurança. O entendimento sobre como essas organizações interagem com o ambiente institucional e como se adaptam, resistem ou moldam às normativas vigentes é vital para avaliar a eficácia dos mecanismos de controle e mudança social (Gutierrez-Rincón, 2014).

O papel dos mecanismos de controle e mudança social é crucial. Eles atuam como reguladores na transição e aplicação de práticas, propiciando o alinhamento entre a execução e os objetivos estratégicos de políticas de segurança pública (Pache; Santos, 2010). Esses mecanismos, ao serem devidamente interpretados e manipulados pelas organizações, podem atuar como estratégias de mudanças significativas, promovendo a coesão social e a promoção

de um ambiente seguro e justo.

Ao considerar esses aspectos, o trabalho visa proporcionar um entendimento mais robusto sobre como a adaptação e a inovação organizacional podem ser chaves para a promoção de uma segurança pública mais eficaz e democrática. Através deste estudo, a expectativa é de que se possa avançar na construção de um modelo de segurança pública que ressoe com os ideais de cidadania, direitos humanos, e que seja também um reflexo das nuances culturais e socioeconômicas de regiões como o Amazonas, enriquecendo assim, o espectro de análise e intervenção na segurança pública em um contexto brasileiro mais amplo (Kraatz; Block, 2008).

Para a consecução do objetivo geral proposto, esta dissertação está estruturada da seguinte forma em seis capítulos:

No Capítulo 1: Temos a Introdução, apresentando o cenário da segurança pública no Amazonas e a importância do Programa Ronda no Bairro. Define-se a questão de pesquisa e os objetivos do estudo, delineando o escopo e a relevância da investigação.

No Capítulo 2: A Revisão da Literatura que oferece um panorama da literatura existente, abordando teorias institucionais relevantes e estudos anteriores sobre segurança pública e policiamento comunitário. Discutem-se os conceitos-chave que fundamentam o estudo, proporcionando uma base teórica sólida para a análise subsequente.

No Capítulo 3: Temos a Metodologia que apresenta a forma adotada para a pesquisa. Detalha-se o desenho do estudo, os métodos de coleta de dados - com ênfase em entrevistas semi-estruturadas - e as técnicas de análise. A justificativa para a escolha dos métodos e a descrição do processo de coleta de dados são também contempladas.

Já no Capítulo 4: A Análise dos Dados, onde descrevem-se e analisam-se os dados obtidos nas entrevistas, integrando-os com o referencial teórico. Exploram-se as respostas organizacionais da PMAM e PCAM às demandas institucionais, evidenciando as dinâmicas de conformidade e resistência no contexto do Programa Ronda no Bairro.

E no Capítulo 5: Temos a discussão dos resultados, comparando-os com as teorias e estudos precedentes. Avalia-se a eficácia do Programa Ronda no Bairro e as implicações práticas dos achados, destacando as contribuições do estudo para a teoria e a prática da segurança pública.

No Capítulo 6: Conclusões e Recomendações, formulam-se as considerações finais, recapitulando os principais achados e a sua importância para a compreensão da segurança pública no Amazonas.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa foi embasado em estudos relevantes de diversos autores especializados nas áreas de estrutura comunitária, policiamento comunitário e teoria institucional. Markus Michael Müller emergiu como autor fundamental para entender a implementação e os impactos do policiamento comunitário. Seu trabalho, "Community Policing, Chicago Style" (Müller, 2010), foi essencial para capturar informações sobre aplicações bem-sucedidas do policiamento comunitário em distintos contextos.

A teoria foi explorada através de autores institucionais renomados, como Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell e W. Richard Scott. O artigo "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" (DiMaggio & Powell, 1983) proporcionou insights sobre como organizações adotam práticas e normas similares em resposta às pressões institucionais. Adicionalmente, "Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities" (Scott, 2014) ofereceu uma visão detalhada dos conceitos e processos relacionados à institucionalização e à desinstitucionalização.

Além disso, o "SAGE Handbook of Organizational Institutionalism" (Greenwood et al, 2008), editado por Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby e Kerstin Sahlin-Andersson, serviu como uma obra de referência importante, explorando a interação entre organizações e as pressões institucionais enfrentadas, enriquecendo a compreensão sobre teoria institucional e organizacional.

No âmbito brasileiro, destacou-se a obra "Respostas das organizações policiais a demandas institucionais da Segurança Pública: A implantação do projeto Integração da Gestão em Segurança Pública em Minas Gerais" de Sodré (2016), crucial para a compreensão de como estratégias institucionais foram implementadas nas organizações policiais. Sodré descreve detalhadamente as iniciativas do projeto em Minas Gerais e como este induziu respostas específicas das instituições envolvidas, proporcionando um olhar pragmático sobre a aplicação da teoria institucional na segurança pública.

Esses estudos constituíram a fundação teórica que sustentou esta pesquisa, habilitando uma análise profunda e abrangente sobre o policiamento comunitário, a estrutura comunitária e a teoria institucional.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No campo da segurança pública, a investigação e análise de organizações são notadamente multifacetadas, divergentes e interdisciplinares, refletindo a amplitude e a diversidade de conceitos presentes em outras esferas sociais. Essa heterogeneidade é evidente nos paradigmas teórico-metodológicos empregados, bem como nos critérios definidos do objeto de estudo, mostrando as diferentes lentes pelas quais a organização e suas diversas dimensões são examinadas.

A essência dessa abordagem foi um exame detalhado dos componentes vitais das organizações, incluindo estrutura, recursos humanos, processos de tomada de decisão, sistemas de crenças e saídas, em alinhamento com o contexto ambiental em que operam. A necessidade de compatibilidade e coordenação com o meio ambiente foi crucial para a continuidade e sucesso organizacional, destacando a influência tangível do ambiente nas entidades que operam dentro dele (Morgan, 1996).

A interação e a reciprocidade entre as organizações e o meio ambiente foram temas de extenso estudo e análise. Nesse contexto, teorias voltadas para a ecologia populacional deram precedência à adaptabilidade organizacional e à resiliência diante de ambientes seletivos e discriminatórios. Essa teoria teve como objetivo esclarecer as implicações das condições ambientais, políticas, econômicas e sociais na diversificação organizacional, buscando discernir padrões de sucesso e fracasso na adaptação organizacional.

Uma posição fundamental aqui foi a competição por recursos limitados e a subsequente sobrevivência de entidades que garantiram com sucesso esses recursos em um ambiente caracterizado pela escassez (Morgan, 1996). Este ambiente, marcado pela sua seletividade intrínseca, promoveu a ascensão das organizações mais robustas e adaptadas, numa analogia direta com o darwinismo evolucionário.

A perspectiva ambiental determinista, ao mesmo tempo em que delineava uma influência significativa do meio ambiente sobre o desempenho organizacional, não cuncinciu adequadamente as estratégias empregadas pelos atores para mitigar os constrangimentos externos, o que é crítico, principalmente no contexto da segurança pública (Hatch, 1997; Morgan, 1996).

No âmbito da segurança pública, a análise organizacional teve que ir além das noções convencionais e integrar uma compreensão holística e inovadora do meio ambiente e de sua dinâmica. A inovação e a modernização eram imperativas para enfrentar os desafios emergentes, e a integração com a comunidade e a promoção dos direitos humanos eram

componentes inseparáveis dessa proteção.

A ressonância e a adaptabilidade ao ambiente envolvente, as considerações éticas e morais e a implementação de tecnologias emergentes têm sido fundamentais para a eficácia e relevância sustentada no panorama contemporâneo da segurança pública. Assim, o compromisso inabalável com a reflexão acadêmica e a renovação contínua tornou-se mais essencial do que nunca, evoluindo para a criação de um paradigma de segurança pública inclusivo, humanizado e eficiente.

Na segurança pública, a teoria da contingência estrutural ofereceu uma análise profunda da dinâmica organizacional, sob a premissa de que as estruturas são moldadas em resposta às pressões e ambiguidades ambientais. Esta teoria identifica o ambiente como o epicentro de influências determinantes, como estratégia, tamanho, volatilidade das tarefas e inovações tecnológicas. A tarefa, central nesta concepção contingencial, revela um espectro de variáveis contingentes de segunda ordem, incluindo inovação e dimensão organizacional, influenciando diretamente a comunicação organizacional e as estruturas de controle. Neste contexto, uma compreensão precisa da complexidade e da incerteza das tarefas impulsionou a adoção de estruturas organizacionais mais descentralizadas e participativas.

Ao mesmo tempo, a abordagem da dependência de recursos, baseada em pressões ambientais específicas, sugere que as organizações operam numa posição de vulnerabilidade intrínseca devido à sua dependência de vários recursos controlados pelo ambiente para um funcionamento eficaz. No entanto, esta vulnerabilidade pode ser mitigada através de estratégias proativas de gestão de poder e dependência, tais como a diversificação de fornecedores e a formação de alianças estratégicas, concedendo às organizações margem de manobra estratégica contra as condições ambientais (Hatch, 1997).

Estas abordagens fornecem informações substanciais para a segurança pública, especialmente quando aplicadas ao planejamento e implementação de estratégias para enfrentar os desafios contemporâneos. A adaptação e a resiliência organizacional face a ambientes instáveis e imprevisíveis são necessárias para a manutenção da ordem pública e para a promoção da justiça e da segurança, implicando uma reflexão profunda sobre as relações entre as organizações de segurança e os seus ambientes operacionais.

Uma análise detalhada das forças ambientais, combinada com estratégias adaptativas, permite uma resposta mais eficiente e eficaz aos desafios multifacetados da segurança pública. Portanto, o desenho estrutural das organizações de segurança pública deve ser intrinsecamente sólido, apurado na compreensão e interpretação precisa das nuances ambientais e contingentes. A promoção de ambientes organizacionais flexíveis e adaptáveis, alinhados com a natureza e

complexidade do ambiente operacional, é crucial para alcançar os objetivos estratégicos e operacionais no cenário contemporâneo de segurança pública.

A evolução contínua das estruturas organizacionais, impulsionada pela consciência e compreensão das complexidades ambientais e pela aplicação estratégica de recursos, é um imperativo incontestável para a construção de um dispositivo de segurança pública resiliente, inovador e proativo, capaz de atuar de forma estratégica em ambientes elevados de incerteza e complexidade, mudando sempre o bem-estar e a segurança da sociedade.

O papel e a influência dos processos sociais, tais como imitação e conformidade normativa, nos sistemas de segurança pública são notoriamente fundamentais para o desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes e adaptativas no sentido de tais organizações. A abordagem institucional fornece uma lente através da qual podem ser exploradas a integração e a influência de elementos sociais e cognitivos, tais como valores, normas, crenças, identidade e legitimidade, nos estudos organizacionais, focando principalmente na constituição das instituições e seus reflexos na estrutura organizacional.

A perspectiva institucional tem suas raízes imersas em disciplinas como a Ciência Política, a Sociologia e a Economia, sendo seu arcabouço teórico multifacetado e integrativo, permeado pela consideração de padrões de comportamento, pressupostos e opiniões partilhadas por indivíduos, grupos e organizações. Nesse sentido, ela abrange a análise complexa das instituições e suas inter-relações, bem como seus impactos nas ações individuais e coletivas, fornecendo informações essenciais para o entendimento de mediações entre estrutura e indivíduo no contexto de segurança pública.

A orientação política desta abordagem ressalta estruturas legais, formas de governança, o papel essencial do Estado e sua influência nas organizações de segurança, avaliando a complexidade dos sistemas políticos e o papel da representação e do simbolismo no domínio político. Isso implica uma avaliação intensiva das representações legais e simbólicas e suas repercussões nas estruturas e processos decisivos de segurança pública.

A orientação econômica da abordagem institucional destaca o estudo da economia como um processo dinâmico e interativo, integrando a estrutura social ao debate econômico e priorizando o aprendizado dos agentes econômicos e a influência de forças históricas e culturais nos processos econômicos. Esta análise pode proporcionar uma evolução de estratégias econômicas adaptativas, considerando as interações e influências culturais e históricas nos processos decisórios de segurança pública.

Focalizando nas relações entre organizações e ambiente, a orientação sociológica da abordagem institucional evidencia a necessidade de conformidade aos padrões

institucionalmente legitimados e sublinha o papel das normas culturais e dos elementos do contexto institucional amplo na configuração da estrutura e prática organizacional de segurança pública. Isso implica uma reflexão mais aprofundada sobre como as normas culturais e profissionais e os organismos do Estado moldam e influenciam as estruturas e práticas organizacionais no âmbito da segurança pública.

A reflexão sobre essa perspectiva nos estudos organizacionais em segurança pública é crucial para ampliar a compreensão sobre as dimensões do ambiente operacional e estrutural, possibilitando o desenvolvimento de estratégias adaptativas e resilientes, centradas na legitimidade e na conformidade institucional, e na inter-relação simbólica e normativa entre organizações e seu ambiente.

Dessa forma, a abordagem institucional, com suas múltiplas orientações e abordagens, oferece um panorama teórico e analítico robusto, fundamental para a construção e reformulação de estruturas e práticas de segurança pública, tendo em vista a conformidade normativa, a legitimidade institucional e a integração de processos sociais, econômicos e políticos no desenvolvimento e implementação de estratégias de segurança.

Esta dissertação não tem como objetivo ser um compêndio exaustivo de todas as abordagens institucionais existentes, nem um dissecar profundo de suas posições nucleares. No entanto, ela evidencia que a diversidade de perspectivas teóricas é um elemento crucial na análise de organizações e na sua interação com o ambiente.

1.2 INSTITUIÇÕES E MUDANÇA INSTITUCIONAL

Na abordagem institucional, não há um único conceito de instituição. Ela pode ser entendida como as "regras do jogo" que orientam a ação política diária, as formas pelas quais rotinas e práticas organizacionais moldam o comportamento e até mesmo como categorias e procedimentos cognitivos que influenciam a maneira como os atores se percebem e tomam decisões. Neste contexto, utilizaremos a definição de Scott (2001) que descreve instituições como estruturas e atividades cognitivas, reguladoras e normativas que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social. Essas instituições são sustentadas por vários meios, incluindo culturas, estruturas e rotinas, e operam em diferentes níveis de jurisdição, desde as interações interpessoais até às relações internacionais.

Scott (2001) identifica três pilares institucionais: o cognitivo, que trata das regras abstratas e entendimentos incorporados pelos atores; o regulativo, relacionado às regras formais e aos incentivos criados pelo Estado e outros agentes sociais; e o normativo, ligado a regras

informais associadas a valores e compromissos morais explícitos.

O pilar regulativo refere-se aos processos sociais que regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento e previsão de sanções, seja por meio de recompensas ou punições. Esse pilar pode se manifestar por meio de mecanismos informais e difusos ou por meio de mecanismos altamente formalizados, como a polícia e os tribunais. Importante destacar que o aspecto regulativo pode envolver tanto regras escritas quanto regras não escritas que moldam o comportamento adequado.

Por outro lado, o pilar normativo está relacionado ao comportamento entendido como um senso moral de obrigação social. Ele introduz uma dimensão prescritiva na vida social, estabelecendo padrões de comportamento para a coletividade. A punição por descumprimento das regras normativas ocorre por meio de punições sociais, como exclusão ou redução de acesso.

O pilar cognitivo se baseia em mapas cognitivos pelos quais os atores interpretam a realidade, elaboram significados para a ação e interagem com outros atores. Esses mapas cognitivos são moldados por estruturas subjetivas, como linguagem, símbolos e gestos, e são fundamentais para a compreensão da ação coletiva e das representações compartilhadas.

Esses pilares institucionais se sobrepõem, e práticas podem ser institucionalizadas em diferentes dimensões, como a cognitiva, normativa e regulativa. As instituições não são entidades estáticas, mas sim processos em constante evolução e mudança, influenciados por fatores internos e externos.

Portanto, a teoria institucional reconhece a complexidade das instituições e como elas moldam o comportamento humano. Elas são influenciadas por diferentes pilares e estão sujeitas a mudanças, tanto incrementais quanto revolucionárias. Compreender esses processos é fundamental para analisar como as instituições afetam a dinâmica social e política.

A internalização de comportamentos pelos atores está ligada aos processos de habitualização, objetificação e sedimentação. A habitualização envolve a criação de arranjos estruturais em resposta a problemas organizacionais específicos ou a formalização desses arranjos em práticas e procedimentos organizacionais. A objetificação está relacionada ao desenvolvimento de um consenso social sobre o valor dessas estruturas, permitindo que as ações dos atores sejam aplicadas além do contexto original. Já a sedimentação se refere à consolidação das estruturas para os atores, com sua propagação por um período considerável de tempo, promovendo sua estabilidade (Tolbert; Zucker, 2010).

Scott (2001) identifica três mecanismos de institucionalização, cada um associado a um dos pilares institucionais. O primeiro mecanismo, baseado em retornos crescentes, está

alinhado ao pilar regulativo e se concentra em reforços positivos e cálculos de custo/benefício. Nesse caso, uma vez que um curso de ação é adotado, mudar para outra opção se torna dispendioso, levando os atores a resistirem a mudanças.

O segundo mecanismo, baseado no compromisso, está relacionado ao pilar normativo e envolve a formação de redes e uma identidade compartilhada entre os atores. Quanto mais investimento é feito nesse arranjo, mais difícil se torna adotar entendimentos divergentes. O terceiro mecanismo, baseado na objetificação, está associado ao pilar cognitivo e envolve a criação de consenso social em torno dos significados produzidos pela interação social. Todos esses mecanismos não são mutuamente exclusivos.

Como resultado da institucionalização, as organizações tendem a adotar padrões semelhantes em suas formas e práticas, o que é explicado pelo fenômeno do isomorfismo. Isso significa que as organizações sob pressão do ambiente institucional tendem a se conformar às características desse ambiente, incorporando-as em seu comportamento e estrutura.

A legitimidade desempenha um papel crucial na viabilidade de uma organização. Organizações que são aprovadas pelo meio têm maior probabilidade de sobreviver. A legitimidade envolve a conformidade com normas, valores e crenças culturais, refletidas nas estruturas e procedimentos organizacionais. Portanto, as organizações adotam estruturas e procedimentos valorizados em seu contexto social e cultural.

Diante disso, surge a questão de como as instituições mudam ao longo do tempo, considerando que organizações tendem a se conformar com elas. Além disso, como os atores podem modificar instituições se estão condicionados por elas? Vários autores buscam analisar a relação entre organizações e instituições sob a perspectiva da mudança, em vez da conformidade (Oliver, 1991, 1992; Seo; Creed, 2002; Mahoney; Thelen, 2010).

1.3 ESTADO, SOCIEDADE E VIOLÊNCIA: SEGURANÇA PÚBLICA E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A relação entre Estado e sociedade é fundamental para a construção de políticas públicas eficientes de segurança. Desde a década de 1980, com a redemocratização do país e a promulgação da Constituição Federal de 1988, a segurança pública vem sendo percebida como um direito fundamental do cidadão, e não apenas como um dever do Estado. O artigo 144 da Constituição estabelece que a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, devendo ser exercida com a participação da sociedade. A participação da sociedade é crucial na construção de uma segurança pública eficiente e cidadã. A maior integração entre comunidades e polícias, por meio de programas de policiamento comunitário, é um exemplo de

como a participação da sociedade pode contribuir para a construção de uma segurança pública eficiente.

É fundamental analisar a evolução do conceito de segurança pública e o papel do policiamento comunitário nesse contexto. A segurança pública é um conjunto de ações e medidas tomadas pelo Estado e pela sociedade para prevenir e combater a criminalidade, proteger os cidadãos e garantir a ordem pública (Sentone, 2023).

Historicamente, as forças de segurança pública adotaram abordagens reativas e repressivas, concentrando-se na resposta aos incidentes e na aplicação da lei após a ocorrência de crimes (Santos, 2021). No entanto, a partir dos anos 1980, começou a se consolidar uma mudança de paradigma em relação à segurança pública, com a introdução do conceito de policiamento comunitário.

O policiamento comunitário representa uma abordagem mais integrada e proativa na promoção da segurança, na qual a polícia e a comunidade trabalham em conjunto para identificar, prevenir e resolver problemas de segurança (Carvalho Júnior, 2022). Essa abordagem enfatiza a importância da participação cidadã, da cooperação interinstitucional e da descentralização do poder policial, visando criar uma relação mais harmoniosa entre a polícia e a população (Casagrande, 2022).

A literatura especializada em segurança pública identifica diversos elementos-chave do policiamento comunitário (Zaneticet *al*, 2016; Beato Filho, 1999; Santos, 2021). Entre eles, destacam-se a orientação para o problema, a ênfase na prevenção, a descentralização do poder policial, a responsabilização e a parceria entre a polícia e a comunidade.

A orientação para o problema consiste em identificar e analisar problemas específicos de segurança, desenvolvendo e implementando estratégias para resolvê-los (Beato Filho, 1999). Essa abordagem permite que a polícia atue de forma mais eficaz e eficiente, concentrando-se nas causas subjacentes dos problemas de segurança.

A ênfase na prevenção envolve a adoção de medidas para reduzir a ocorrência de crimes e outros problemas de segurança, minimizando os riscos e vulnerabilidades da comunidade (Zaneticet *al*, 2016). A descentralização do poder policial refere-se à reorganização das forças policiais, permitindo que as unidades locais tomem decisões e implementem ações de acordo com as necessidades específicas de suas comunidades (Soares, 2006; Santos, 2021).

A responsabilização implica que os policiais e as instituições sejam transparentes e responsáveis por suas ações, garantindo a prestação de contas à comunidade e ao Estado (Santos; Rodrigues, 2011). Por fim, a parceria entre a polícia e a comunidade envolve a colaboração ativa de cidadãos, organizações locais e outras instituições na promoção da

segurança pública (Lima; Sinhoretto; Bueno, 2015).

O policiamento comunitário tem sido objeto de numerosos estudos e experiências em diversos países ao redor do mundo, com resultados variados em termos de eficácia na redução da criminalidade e na melhoria da percepção da segurança pública (Santos, 2021). Algumas pesquisas apontam que o policiamento comunitário pode ser eficaz na redução de crimes específicos, como a violência doméstica e o tráfico de drogas, bem como na melhoria da satisfação dos cidadãos com os serviços policiais (Fernandes, 2021).

No entanto, é importante ressaltar que a implementação bem-sucedida do policiamento comunitário depende de diversos fatores, incluindo a capacidade das forças policiais em adaptar-se às mudanças organizacionais, a disponibilidade de recursos e a colaboração efetiva entre a polícia e a comunidade (Azevedo; Salgado, 2020). Além disso, o policiamento comunitário deve ser considerado como parte de um conjunto mais amplo de estratégias de segurança pública, que inclui a prevenção situacional, a inteligência policial e a cooperação internacional (Ferreira; Borges, 2021).

Em síntese, a segurança pública é um campo em constante evolução, que exige o desenvolvimento e a implementação de abordagens inovadoras para enfrentar os desafios contemporâneos. O policiamento comunitário representa uma dessas abordagens, que busca promover a cooperação entre a polícia e a comunidade, a prevenção do crime e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. A compreensão dos princípios e práticas do policiamento comunitário é fundamental para os especialistas em segurança pública, a fim de contribuir para o desenvolvimento de políticas e programas eficazes neste campo (Santos, 2021).

1.3.1 Origens e Desenvolvimento do Policiamento Comunitário

Conforme descrito por Brodeur (2012), a prática atual do Policiamento Comunitário emerge do modelo de Policiamento “Sob Medida” adotado nos Estados Unidos durante a década de 1960, que por sua vez, evoluiu do Policiamento em Grupo. Este último envolvia a atuação policial baseada em denúncias de contravenções, frequentemente realizadas na parte frontal das delegacias, também referido como “Patrulha a Pé” e “Vigilância Comunitária do Crime”. Tal abordagem se caracterizava por atribuições geográficas fixas, colaboração interna, encontros formais e a integração com a comunidade através da troca de informações com as agências sociais, trazendo impactos positivos na autoestima e profissionalismo dos policiais. Estas práticas foram incorporadas ao atual modelo de Policiamento Comunitário (Brodeur, 2012).

A integração entre comunidades e polícias é fundamental para a promoção de uma segurança mais participativa e inclusiva. A implementação de mecanismos e estratégias de integração pode contribuir para a construção de relações de confiança e cooperação entre as forças policiais e os moradores das áreas policiadas.

Uma das estratégias mais utilizadas nos últimos anos é o policiamento comunitário, que busca uma aproximação das polícias e das comunidades através da participação das populações nas atividades de segurança e da valorização do trabalho em conjunto na prevenção e combate à violência. No entanto, essa integração não pode ser uma mera formalidade ou um discurso vazio. É necessário que haja uma mudança efetiva de postura e atitude por parte das instituições policiais, que devem estar dispostas a ouvir as demandas e necessidades das comunidades e a atuar de forma transparente e responsável.

Skolnick e Bayley (2017) apontam que o Policiamento em Grupo nos EUA foi uma resposta às relações tensas entre a polícia e as comunidades marginalizadas, especialmente nos guetos de cidades como Detroit, Newark, Los Angeles e Nova Iorque, como identificado pela Comissão Kerner do Senado Americano. O objetivo era superar as acusações de conduta policial inadequada e racismo, integrando policiais de diversas etnias (Skolnick; Bayley, 2017).

Trojanowicz e Bucqueroux (1994) observam que o Policiamento Comunitário surgiu como alternativa ao modelo policial tradicional, que se mostrava ineficaz e desprovido de confiança no sistema de justiça criminal dos anos 1970. Caracteriza-se por ser uma filosofia e estratégia que promove a parceria entre a comunidade e a polícia para solucionar problemas contemporâneos e melhorar a qualidade de vida.

A Polícia Comunitária Japonesa, conhecida como Japanese Community Police, foi estabelecida no século XIX, evoluindo para o Sistema KOBAN, que significa "Sistema de Vigilância por Troca". Este sistema engloba pequenas unidades policiais (KOBAN) e residências policiais (CHUZAISHO), onde os oficiais vivem e trabalham, promovendo uma relação próxima com a comunidade (Borges, 2019). A Agência Nacional de Polícia Japonesa (2021) ressalta que o sucesso dos KOBANs depende de áreas seguras e de oficiais de qualidade com bom relacionamento com a comunidade.

No contexto brasileiro, o Policiamento Comunitário surgiu nos anos 1980 como resposta à necessidade de um novo modelo de segurança, que respeitasse os princípios do Estado Democrático de Direito e promovesse a redução da violência. Este modelo foi influenciado pelas experiências internacionais e buscava a participação ativa de diversos atores sociais na segurança pública (Silva; Silva, 2014).

No Amazonas, a implementação do programa “Ronda no Bairro” em 2012 marcou a

adoção do Policiamento Comunitário pela Polícia Militar, visando melhorar a interação entre a polícia e a comunidade. Esta iniciativa envolveu a reestruturação das forças policiais e a implementação de medidas como a criação de Distritos Integrados de Polícia (DIP), aquisição de tecnologias, aumento do efetivo e capacitação, buscando melhor atender às demandas comunitárias (Amazonas, 2011).

1.3.2 Raízes e Desenvolvimento do Policiamento Comunitário

O policiamento comunitário, conforme definido na Constituição Federal do Brasil, é fundamentado por princípios que direcionam o funcionamento e a organização das Polícias Militares e Comunitárias do país. O artigo 144 da Carta Magna estipula que a segurança pública é um dever do Estado, mas também um direito e uma responsabilidade compartilhada com a sociedade, incentivando a participação ativa da comunidade nas questões de segurança pública. Complementarmente, o artigo 42 enfoca a importância da hierarquia e disciplina como pilares organizacionais das missões policiais.

Esta interpretação é corroborada por instituições acadêmicas, como o Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo (NEV/USP, 2009, p. 16), que enfatiza a orientação do policiamento comunitário para a prevenção de crimes e resolução de conflitos em sua gênese, promovendo o envolvimento ativo da comunidade e ampliando as funções policiais além da mera repressão.

A promoção da cidadania e dos direitos humanos é um desafio e uma oportunidade para uma abordagem mais holística e humanizada da segurança pública. Isso implica em considerar a complexidade e a diversidade das experiências e histórias de vida dos moradores das áreas policiadas, e em garantir a proteção de seus direitos e a promoção de sua dignidade. Para tanto, é necessário que as instituições policiais estejam preparadas para atuar de forma sensível e responsiva, reconhecendo as diferentes vulnerabilidades e necessidades das comunidades. Além disso, é fundamental que haja uma mudança de cultura e de mentalidade por parte das polícias, com a valorização dos direitos humanos e da cidadania como princípios norteadores da ação policial.

Brodeur (2012) defende que o policiamento comunitário deve enfatizar o engajamento comunitário, redefinindo o papel das forças policiais e promovendo uma participação ativa da comunidade na solução de problemas locais. Este engajamento não se limita à segurança, mas se estende a outras áreas, como infraestrutura urbana e serviços públicos.

A origem do policiamento comunitário no Brasil, conforme delineado pelo Curso

Nacional de Promotor de Polícia Comunitária do Ministério da Justiça (SENASP, 2007), baseia-se na necessidade de fortalecer a relação entre a polícia e a comunidade, visando um serviço policial mais alinhado às necessidades e expectativas da população.

Borges (2019, pp. 22-23) define a Polícia Comunitária como uma cultura de colaboração entre a comunidade e a polícia, visando desenvolver ações eficientes para a mitigação de riscos à segurança pública. A ênfase está na ideia de "união", que implica em práticas e comportamentos que geram benefícios mútuos entre a polícia e a comunidade. No entanto, a promoção da cidadania e dos direitos humanos também apresenta desafios no contexto da segurança pública. Isso porque muitas vezes as instituições policiais são vistas como violadoras dos direitos humanos, principalmente em áreas mais pobres e marginalizadas. É necessário, portanto, reconstruir essa relação de desconfiança e hostilidade, por meio de uma aproximação mais humana e empática das forças policiais com as comunidades.

1.3.3 Fundamentos do Policiamento Comunitário

Os princípios fundamentais do Policiamento Comunitário, conforme delineado por Trojanowicz e Bucqueroux (1994), constituem um alicerce essencial para a efetivação de estratégias de segurança pública que engajem tanto a polícia quanto a comunidade. Esta abordagem, mais do que uma simples técnica operacional, representa uma filosofia e uma estratégia organizacional que busca estabelecer uma colaboração genuína entre a população e as forças policiais, direcionada para a melhoria da qualidade de vida e a solução proativa de problemas de segurança.

Conforme Santos e Rodrigues (2021), o Policiamento Comunitário é guiado por princípios fundamentais que moldam sua filosofia e estratégia organizacional. Esta abordagem promove uma reflexão profunda, transcendendo as práticas operacionais convencionais e enfatizando a participação ativa da comunidade nas decisões de segurança pública. Fundamentalmente, este modelo se concentra no empoderamento da comunidade, valorizando a autonomia dos cidadãos e seu papel como parceiros integrais da polícia no processo de descentralização do poder.

Essencialmente, o policiamento é personalizado e descentralizado, focando na necessidade de interações pessoais diretas entre policiais e membros da comunidade. Isso é complementado por uma abordagem proativa na resolução de problemas, mantendo uma comunicação constante e ações colaborativas para aprimorar a qualidade de vida geral. A ética, legalidade, responsabilidade e confiança formam a base deste modelo, incentivando a

comunidade a gerenciar problemas menores e a construir uma relação de respeito mútuo com a polícia.

Além disso, o modelo amplia o papel da polícia, introduzindo a prevenção como um elemento crucial de seu trabalho e estendendo seu alcance para apoiar pessoas com necessidades específicas, indo além das tarefas preventivas tradicionais. A inovação e o suporte fundamental são incentivados, harmonizando o uso de tecnologias com o conhecimento e a sabedoria locais, conforme Santos e Rodrigues (2021). Este modelo também enfatiza a necessidade de uma mudança organizacional interna nas instituições policiais, uma transformação abrangente que reflete novos valores e abordagens. Finalmente, a construção do futuro é um aspecto vital, aspirando a uma realidade onde a comunidade perceba a polícia como um recurso valioso e colaborativo na resolução de conflitos, fortalecendo assim a segurança e a coesão social.

Adicionalmente, Skolnick e Bayley (2017) identificam quatro elementos interativos essenciais para a formação de um Policiamento Comunitário eficaz e distinto das práticas operacionais anteriores, refletindo uma nova realidade tática e estratégica. Estes elementos incluem a prevenção do crime com base na comunidade, a reorientação do patrulhamento, o aumento da responsabilização da polícia, e a descentralização do comando.

Portanto, o projeto de Policiamento Comunitário, ao ser implementado, visa promover uma melhoria substancial na qualidade de vida em todas as suas dimensões, fomentando investimentos e melhorias nas áreas de saúde, turismo e outros setores relevantes para as comunidades envolvidas (Souza, 2017).

1.3.4 O Fenômeno da Violência e suas Implicações Sociais

A compreensão do fenômeno da violência, conforme argumenta Saviani (2017), demanda uma análise histórica crítica que envolva não apenas a observação de suas características estruturais, mas também uma contextualização crítica em relação às teorias predominantes. Essa abordagem permite desvendar os interesses ocultos e as lógicas subjacentes às teorias hegemônicas, reconhecendo seus acertos e contribuições, mas também suas falhas e limitações. Este processo é vital para repensar as políticas de segurança pública, especialmente no que tange ao respeito aos direitos humanos e à promoção da cidadania (Saviani, 2017).

A violência impacta diretamente a cidadania e os direitos humanos. A cidadania é ameaçada por medidas arbitrárias de segurança, excessos na abordagem de suspeitos, corrupção

policial e desrespeito aos direitos humanos. Por sua vez, a violência pode ser estimulada por esses direitos, injustiças e desigualdades sociais.

A abordagem da violência deve levar em consideração a perspectiva dos direitos humanos. Em termos práticos, isso significa que as políticas públicas de segurança devem ser baseadas em princípios como a redução da letalidade policial, o respeito à integridade física dos suspeitos e o uso proporcional da força pela polícia. O respeito aos direitos humanos dos suspeitos é fundamental para garantir que a violência dos crimes não aconteça à custa da dignidade humana.

Segundo Chesnais (1999), a persistência e o recrudescimento da violência no Brasil estão ligados a uma variedade de fatores, incluindo socioeconômicos, como pobreza e desemprego, e institucionais, como a omissão do Estado na prevenção e repressão da violência. Esses elementos são exacerbados por fatores culturais e tecnológicos, como o crescimento da difusão de ideologias xenófobas e homofóbicas e a proliferação de armas e drogas ilícitas através dos meios de comunicação (Chesnais, 1999).

Além disso, uma decisão por uma abordagem punitiva na segurança pública pode gerar mais violência. A violência deve ser enfrentada com políticas públicas que contemplem a prevenção da criminalidade, por meio da educação, cultura, trabalho e geração de renda. A participação da sociedade na elaboração e implementação dessas políticas é essencial para que as demandas e necessidades da população sejam atendidas.

Wieviorka (2007) destaca uma nova perspectiva sobre a violência, vinculando-a à cultura e à noção de sujeito, e enfatizando a necessidade de abordar a violência como uma agressão física intencional, seja ela interpessoal ou coletiva. Esta abordagem amplia a compreensão da violência para além da tradicional violência física, abrangendo também a violência simbólica, como conceituada por Bourdieu (1989).

O aumento da violência e da criminalidade, particularmente em relação ao tráfico de drogas, grupos de extermínio, práticas repressivas, violência policial e altas taxas de impunidade, são aspectos críticos que necessitam de atenção urgente nas políticas públicas (Cerqueira *et al.*, 2016). A saúde mental e física dos profissionais de segurança pública também é um aspecto crucial, exigindo medidas para melhorar suas condições de trabalho e qualidade de vida (Minayo *et al.*, 2011). A violência ameaça diretamente a cidadania e os direitos humanos, e é necessário estabelecer políticas públicas fundamentadas no respeito desses direitos para sua redução. A participação da sociedade na elaboração e implementação dessas políticas é essencial.

Neste contexto, o Policiamento Comunitário surge como uma abordagem vital para

enfrentar a epidemia de violência, exigindo uma resposta que considere todas as formas de violência estrutural e trabalhe em prol da proteção dos direitos humanos, do respeito aos direitos fundamentais e da promoção da cidadania (Bayley, 2017). A participação ativa da comunidade na formulação e implementação de estratégias de segurança é essencial, assim como o reconhecimento da necessidade de um estilo policial adaptativo que responda às características específicas de cada comunidade.

1.3.5 As Dimensões do Território: Perspectivas e Implicações para Políticas Públicas

A conceituação do território tem sido objeto de estudo por diversos autores, que buscam esclarecer suas origens, dimensões e relevância prática para a formulação de políticas públicas. Este segmento apresenta uma visão geral sobre contribuições fundamentais para a compreensão do território.

Raffestin (1993) considera o território como uma entidade que emerge do espaço, moldado pela atuação de atores sintagmáticos em diversos níveis. Ou seja, indivíduos e organizações transformam espaços em territórios por meio da apropriação e manipulação destes. Souza (2002) expande essa visão, ponderando sobre os aspectos de domínio e influência exercidos sobre esses espaços.

Milton Santos (2002; 2005) aborda o território sob uma ótica marxista, tratando-o como uma entidade simultaneamente física e simbólica, um espaço humano ou habitado, que é marcado por relações essencialmente interconectadas (Santos, 2005).

Gallo (2013) destaca a importância de diferenciar os agentes de ação no território para uma interpretação geográfica mais precisa. Ele enfatiza a interdependência entre a materialidade de um território e seu uso, citando como exemplo o manejo dos recursos tributários pelo Estado.

Brulon e Peci (2013), ao examinar o processo de pacificação no Rio de Janeiro, observam como o Estado tem intensificado sua presença nos territórios das favelas. Eles ressaltam a necessidade das organizações públicas de reafirmar a legitimidade do Estado nesses territórios, promovendo a inclusão destas áreas no tecido urbano mais amplo.

Haesbaert (2007) discute as categorias materialista e simbólica do território. A primeira foca nos recursos naturais, enquanto a segunda enfatiza a identificação cultural das pessoas com o território. Ambas as dimensões são afetadas pelas relações de poder nos processos de produção e reprodução do território (Santos, 2009).

Machado (2018) ao analisar o projeto de pacificação no Rio de Janeiro, realça a

interseção entre as práticas religiosas e políticas na Baixada Fluminense, demonstrando como as dinâmicas locais de poder são configuradas nos territórios.

Pimenta (2015) aborda o território considerando suas dimensões materiais e simbólicas, e destaca o impacto dessas dimensões no controle social e nas relações de poder em áreas expostas à violência no Rio de Janeiro.

Bezerra (2015) discute o conceito de território no contexto das políticas públicas do Sistema Único de Saúde (SUS), enfatizando a necessidade de delimitar áreas operacionais para a efetiva implementação de serviços de saúde, ressaltando a relevância de se considerar tanto as perspectivas jurídico-burocráticas quanto as mais sociais e dinâmicas do território.

Essa abordagem multifacetada do território é essencial para entender e desenvolver políticas públicas eficazes, especialmente em contextos de segurança pública, onde as dinâmicas territoriais são complexas e frequentemente influenciadas por fatores socioeconômicos, culturais e políticos.

1.3.6 Dicotomia entre Políticas Preventivas e Repressivas

De acordo com Saporì (2007), historicamente, as políticas de segurança pública, principalmente as provenientes de governos tentendes a ideologia "de direita", concentraram seus esforços no sistema policial e criminal, acreditando que essas instituições tinham capacidade de impactar a criminalidade por meio da repressão e dissuasão. No entanto, com a evolução da criminalidade, questiona-se a capacidade desse sistema de lidar com as causas subjacentes da criminalidade. As políticas repressivas têm um alcance limitado no combate às especificidades criminais, uma vez que fecham a colaboração de várias organizações que não estão sob a autoridade direta do governo responsável pelas políticas de segurança pública (Saporì, 2007).

Saporì (2007) argumenta que as instituições que compõem o sistema policial e criminal são fragmentadas e não estão bem articuladas, limitando a capacidade de governança dos gestores públicos. Isso ocorre porque essas instituições estão sob diferentes esferas governamentais: as polícias e o sistema penitenciário estão vinculados ao poder executivo, a justiça ao poder judiciário, e a defesa pública e o ministério público têm independência funcional em relação ao executivo. Saporì (2007) também destaca que, em contraposição às políticas repressivas, os governos de ideologia tendentes e "de esquerda" direcionaram seus investimentos para ações de prevenção social da criminalidade, concentrando-se nas causas subjacentes à violência, como pobreza e desigualdade. Nesse contexto, o sistema policial e

criminal foi relegado para um segundo plano. A dicotomia entre repressão e prevenção também permeou as publicações acadêmicas, com cada lado defendendo sua eficácia no combate à criminalidade.

As evidências empíricas disponíveis não são suficientes para determinar qual estratégia política é mais eficaz na área de segurança pública, seja a política repressiva ou a preventiva. Essa dicotomia, segundo Saporì (2007), impede que a ação governamental aborde simultaneamente as diversas dimensões da ocorrência criminal, limitando a capacidade do Estado de fornecer ordem pública. No entanto, políticas públicas que adotaram o paradigma da segurança cidadã e combinaram ações de caráter repressivo e preventivo demonstraram eficácia. Serrato (2007) apresenta o caso de Bogotá como exemplo de como essas políticas podem impactar positivamente na redução da criminalidade quando aplicadas localmente. Em Bogotá, a Prefeitura assumiu um papel central na coordenação das ações políticas e da promoção, criando um arranjo institucional que ajudou a melhorar as políticas de segurança cidadã. Investimentos substanciais foram direcionados para fortalecer as polícias, tornando-as mais eficazes, além de projetos de prevenção social e participação cidadã. Essa combinação de estratégias preventivas e repressivas levou a uma redução sustentável dos índices de criminalidade em Bogotá (Serrato, 2007).

A dicotomia entre políticas preventivas e repressivas é um desafio que há muito tempo permeia o campo da segurança pública. Muitas vezes, somos confrontados com a ideia de que precisamos escolher entre abordagens que se concentram na prevenção dos problemas subjacentes à criminalidade e aquelas que buscam combater diretamente os crimes por meio da repressão. No entanto, é fundamental compreender que essa escolha não precisa ser tão rígida quanto parece. Em vez de ver essa dicotomia como uma restrição, podemos enxergá-la como uma oportunidade para adotar uma abordagem mais abrangente e eficaz para lidar com a segurança pública. Em vez de nos limitarmos a um único caminho, podemos explorar a combinação inteligente de estratégias preventivas e repressivas para abordar as complexas questões da criminalidade. A eficácia de uma abordagem não precisa ser medida apenas pela sua posição no espectro entre prevenção e repressão, mas sim pelos resultados tangíveis que ela produz. Podemos aprender com experiências bem-sucedidas, como o caso de Bogotá, que demonstrou que políticas que mesclam medidas de repressão e prevenção podem impactar positivamente a redução da criminalidade. Portanto, em vez de ficarmos presos na dicotomia, devemos buscar uma abordagem integrada que tire proveito das melhores práticas de ambos os lados. Afinal, a verdadeira prioridade deve ser a segurança e o bem-estar da comunidade, independentemente de onde as soluções se encaixem no espectro preventivo-repressivo. É hora

de pensar de forma flexível e adotar estratégias que realmente funcionem, independentemente de suas categorias convencionais.

Tabela 1 - Resumo: Dicotomia entre Políticas Preventivas e Repressivas

Aspecto	Características	Limitações
Políticas Repressivas	Foco no sistema policial e criminal, acreditando na repressão e dissuasão para impactar a criminalidade.	Alcance limitado no combate às especificidades criminais e fechamento à colaboração de várias organizações não governamentais.
Políticas Preventivas	Concentração nas causas subjacentes da violência, como pobreza e desigualdade, relegando o sistema policial e criminal a um segundo plano.	Sistema policial e criminal relegado, podendo diminuir a eficácia nas respostas imediatas à criminalidade.
Combinação de Estratégias	Adoção de ações de caráter repressivo e preventivo simultaneamente, como demonstrado no caso de Bogotá, com resultados positivos na redução da criminalidade.	Requer coordenação eficiente e recursos substanciais para implementar e sustentar a abordagem integrada.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Conforme a Tabela 1 a dicotomia entre políticas preventivas e repressivas na segurança pública é uma questão complexa que exige uma análise cuidadosa e uma abordagem equilibrada. Conforme evidenciado na tabela, enquanto as políticas repressivas se concentram na aplicação da lei e na dissuasão, as políticas preventivas focam nas causas subjacentes da criminalidade. Ambas possuem suas limitações inerentes. No entanto, experiências como a de Bogotá ilustram que uma combinação de estratégias preventivas e repressivas pode ser mais eficaz, apesar de requerer coordenação e recursos significativos. Ao entender e integrar os pontos fortes de ambas as abordagens, pode-se desenvolver um modelo de segurança pública mais holístico e efetivo, capaz de responder às complexidades da criminalidade contemporânea.

1.4 PROGRAMA RONDA NO BAIRRO: CONTEXTO E IMPLEMENTAÇÃO

O Programa Ronda no Bairro foi concebido como um elemento fundamental nos sistemas integrados de segurança pública do Estado do Amazonas, tendo suas operações iniciadas em 2005 e evoluindo a partir de um projeto conjunto da Secretaria de Estado de

Segurança Pública do Amazonas, em colaboração com a Polícia Militar e Polícia Civil, em 2011.

Este programa é notavelmente inspirado pelos princípios do policiamento de consenso, que foram originalmente formulados por Sir Robert Peel no século XVIII. Esses princípios, que estipulam que a eficácia policial está intrinsecamente ligada à aprovação pública, serviram de alicerce para o estabelecimento da Polícia Metropolitana de Londres em 1829 (Seffair, 2014).

O Programa Ronda no Bairro surgiu como resposta ao esgotamento de um modelo de policiamento pré-existente em 2005, após uma sociedade manifestar preocupações relacionadas à segurança pública. Seu objetivo inaugural era corrigir deficiências nas atividades de segurança afetadas pelas instituições envolvidas e introduzir uma política de governo inovadora, que contemplava aprimoramentos na eficácia e uma reformulação da estrutura da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas.

Quanto à abordagem, o programa se assemelha à proposta de policiamento proativo apresentada por Marcos Rolim em "Síndrome da Criminalidade", abordando as causas da violência na sociedade amazonense por meio da interação entre as polícias militar e civil e a comunidade (Seffair, 2014). Os objetivos gerais do Programa incluíram a redefinição das áreas de atuação das Unidades Operacionais da Polícia Militar e Civil no Estado do Amazonas, alinhando-as com as metas institucionais e estratégicas pertinentes no Plano Governamental de Política Pública de Segurança.

A metodologia do programa levou em consideração critérios técnicos, geográficos, urbanísticos, socioeconômicos, psicossociais, IDH, densidade demográfica, índice criminal e registro de atendimento de ocorrências para sua aplicação em diferentes territórios. No caso da cidade de Manaus, o programa foi dividido em duas esferas metodológicas, uma administrativa e outra operacional, com base em regulamentações específicas.

A divisão operacional do programa abrangeram escalões estratégicas, unidades territoriais (batalhões ou regimentos) e Companhias Interativas Comunitárias (CICOM's), Pelotões e Grupos de Policiamento Integrados.

As metas do Programa Ronda no Bairro abrangeram a redução dos índices de criminalidade e violência no Estado do Amazonas e o aumento da satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados pelas forças de segurança pública, por meio de uma abordagem de policiamento comunitário centrado na reorganização das áreas de atuação das Unidades Operacionais na capital, na região metropolitana e no interior do estado (Seffair, 2014). O programa, que foi implementado na cidade de Manaus em 2012, foi lançado oficialmente em várias zonas da cidade ao longo desse ano, com o intuito de estabelecer uma política de

segurança pública que priorizasse a prevenção e a repressão das condutas propostas à sociedade. O Programa Ronda no Bairro envolveu a colaboração das Polícias Militar e Civil do Estado do Amazonas, cada uma contribuindo com suas características estruturais e orgânicas específicas. O Papel Transformador do Policiamento Comunitário na Segurança Pública

A preservação da segurança em uma comunidade, garantindo o bem-estar de seus membros, é um desafio que requer a participação de todos. Nesse contexto, os Estados precisam reafirmar a segurança como um direito fundamental, compartilhando a responsabilidade entre poderes políticos, comunidade e cidadãos (Silva & Valente, 2005, p. 162). Nenhum sistema de gestão da segurança é crucial para compensar o papel do cidadão, para que não dependa apenas passivamente do Estado para garantir a sua proteção. Essa abordagem visa estreitar a relação entre a polícia e o cidadão, tornando a segurança pública responsabilidade de todos, em conformidade com o artigo 144 da Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988).

Os primeiros experimentos de policiamento comunitário no Brasil datam de 1988, nas cidades de Guacuí e Alegre, no Espírito Santo, e no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro, entre 1994 e 1995 (Beato, 2001). No entanto, essas experiências não obtidas aumentam a confiança pública na polícia nem reduzem a criminalidade de maneira eficaz. A parceria entre a polícia e a comunidade revelou deficiências nos recursos materiais e na capacidade da polícia de enfrentar a criminalidade de forma isolada (Beato, 2001). A resistência interna à ideia de polícia comunitária levou à sua implementação limitada.

O programa representou um aumento significativo nos investimentos em segurança pública, saltando de pouco mais de R\$600 milhões em 2010 para mais de R\$1,1 bilhão em 2013, com previsão de chegar a R\$1,3 bilhão em 2014, representando quase 10% da receita do Estado. No entanto sabemos que o policiamento comunitário promove uma mudança na estrutura e organização da polícia, enfatizando a colaboração com a comunidade. Isso fortalece a confiança da população na polícia, reduzindo o medo do crime e aumentando a legitimidade das ações policiais (Tyler; Wakslak, 2004, p. 258). O policiamento comunitário é fundamental para construir uma relação de confiança entre a polícia e a comunidade, promovendo o respeito aos direitos humanos, a democracia e a ética. Isso possibilita uma solução conjunta dos problemas de segurança pública e uma maior eficiência policial (Amazonas, 2011, p. 14).

A análise do Programa Ronda no Bairro é de grande relevância para entender o contexto e a implementação de políticas de policiamento comunitário no passado. O Programa Ronda no Bairro foi criado com o objetivo de melhorar a segurança pública através de uma abordagem mais próxima entre a polícia e a comunidade, estabelecendo uma relação de confiança e

cooperação entre os dois.

O contexto da implementação do Programa Ronda no Bairro surgiu em resposta aos crescentes índices de criminalidade e à insatisfação da população com a eficácia das políticas tradicionais de segurança pública. A ideia central do programa era integrar ações de prevenção e repressão qualificada do crime, promovendo a participação da comunidade na definição de estratégias e prioridades locais de segurança. Nesse sentido, o programa buscava uma redefinição do papel das polícias militares e civis, incentivando a cooperação e o trabalho conjunto entre os órgãos e a sociedade (Soares Júnior, 2013).

A implementação do Programa Ronda no Bairro envolveu uma série de ações e estratégias específicas, tais como:

1. **Capacitação e treinamento:** Os policiais envolvidos no programa receberam treinamento específico em técnicas de policiamento comunitário, resolução de conflitos, mediação e comunicação interpessoal. Essa capacitação visava preparar os policiais para lidar com as demandas da comunidade e estabelecer uma relação de confiança e cooperação.
2. **Patrulhamento e presença policial:** O Programa Ronda no Bairro promoveu um patrulhamento ostensivo e proativo, com a presença constante de policiais nas áreas de atuação do programa. Essa presença policial visava inibir a ação de criminosos e aumentar a percepção de segurança por parte da população.
3. **Integração com a comunidade:** A estratégia central do programa era estabelecer uma relação de confiança e cooperação entre a polícia e a comunidade. Para isso, os policiais participaram de reuniões comunitárias, visitas a escolas e outras ações que promovessem o contato direto com a população. Além disso, o programa incentivou a criação de conselhos comunitários de segurança, onde os moradores podiam discutir e definir as prioridades locais de segurança.
4. **Integração entre as polícias:** O Programa Ronda no Bairro buscava promover a cooperação e a integração entre as polícias militares e civis, através de ações conjuntas e troca de informações. Esse trabalho conjunto visava melhorar a eficiência na prevenção e repressão qualificada do crime.
5. **Uso de tecnologia e inteligência:** O programa também enfatizou o uso de tecnologia e inteligência policial para identificar áreas de maior incidência criminal e direcionar os recursos de forma mais eficiente. Isso incluía o uso de sistemas de georreferenciamento, análise de dados e técnicas de mapeamento de *hotspots* criminais.

A importância do Programa Ronda no Bairro residia na tentativa de promover uma

mudança na forma como a segurança pública era abordada, buscando estreitar os laços entre a polícia e a população e criar uma abordagem mais colaborativa e eficiente. Ao levar em consideração as necessidades e prioridades locais, o programa visava criar soluções de segurança mais personalizadas e eficazes (Cascaes, 2014).

O Programa Ronda no Bairro teve grande importância como uma iniciativa de policiamento comunitário, buscando estabelecer uma relação de confiança e cooperação entre a polícia e a comunidade. Contudo, enfrentou alguns desafios significativos durante sua implementação, tais como:

1. **Resistência cultural:** A transição do policiamento tradicional para o comunitário enfrentou resistências de alguns policiais e membros da comunidade. Foi fundamental, na época, investir em ações de sensibilização e capacitação para superar essas barreiras culturais.
2. **Sustentabilidade financeira:** A implementação do Programa Ronda no Bairro demandou recursos financeiros para capacitação, equipamentos e infraestrutura. Nesse contexto, era importante garantir a sustentabilidade financeira do programa e buscar parcerias com outras esferas governamentais e setores da sociedade.
3. **Avaliação e monitoramento:** Era essencial estabelecer mecanismos de avaliação e monitoramento das ações e resultados alcançados pelo Programa Ronda no Bairro, a fim de garantir sua efetividade. Isso incluía a análise de indicadores de desempenho, a realização de pesquisas de satisfação e a elaboração de relatórios periódicos.
4. **Adaptação às especificidades locais:** Cada comunidade possui características e necessidades específicas, e era fundamental que o Programa Ronda no Bairro fosse adaptado a essas realidades. Isso poderia incluir a elaboração de planos locais de segurança, ações específicas para grupos vulneráveis e ações voltadas para a prevenção da violência juvenil, entre outros.

A tabela 2 sintetiza os principais aspectos do Programa Ronda no Bairro, com base nas informações organizadas nas seguintes categorias: Contexto, Metodologia, Objetivos, Implementação e Impactos.

Tabela 2 - Resumo do Programa Ronda no Bairro: Contexto, Metodologia, Objetivos, Implementação e Impactos no Amazonas

Aspecto	Descrição
Contexto	Iniciado em 2005 e reformulado em 2011 no Amazonas, inspirado no policiamento de consenso de Sir Robert Peel. Surgiu como resposta ao esgotamento de um modelo de policiamento pré-existente, com o objetivo de corrigir deficiências de segurança e introduzir uma política inovadora.
Metodologia	Baseada em critérios técnicos, geográficos, urbanísticos, socioeconômicos, psicossociais, IDH, densidade demográfica, índice criminal e registros de ocorrências. Divide-se em esferas administrativa e operacional, com regulamentações específicas para cada área.
Objetivos	Redefinir áreas de atuação das Unidades Operacionais da Polícia Militar e Civil, alinhando-as com metas estratégicas do plano governamental. Buscava a redução da criminalidade e violência, aumentando a satisfação da sociedade com os serviços de segurança pública através de uma abordagem comunitária.
Implementação	Lançado oficialmente em Manaus em 2012, dividido em esferas metodológicas, administrativas e operacionais. Envolveu a colaboração das Polícias Militar e Civil, enfatizando a reorganização operacional e a colaboração comunitária.
Impactos	O investimento em segurança pública experimentou um crescimento notável, elevando-se de aproximadamente R\$600 milhões em 2010 para mais de R\$1,1 bilhão em 2013, com uma projeção de alcançar R\$1,3 bilhão em 2014. Este aumento, que representou quase 10% da receita do Estado, teve um retorno significativo em segurança pública, promovendo a colaboração com a comunidade, fortaleceu a confiança na polícia, aumentou a sensação de segurança e a legitimidade das ações policiais. O policiamento comunitário foi visto como fundamental para construir uma relação de confiança entre polícia e comunidade, promovendo respeito aos direitos humanos.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Em resumo, o Programa Ronda no Bairro representou uma importante iniciativa no

passado, com potencial para melhorar a segurança pública e promover uma convivência mais harmoniosa nas comunidades onde foi aplicado. A implementação do programa envolveu desafios e requereu esforços conjuntos das autoridades, policiais e comunidade. Quando bem implementado, o programa teve um impacto significativo na melhoria da segurança pública e na cooperação entre a polícia e as comunidades envolvidas.

1.4.1 Inovações trazidas pelo Programa Ronda no Bairro

Nesta seção, será abordado o impacto do Programa Ronda no Bairro na institucionalização de práticas de segurança pública na cidade de Manaus. Uma das inovações trazidas pelo programa foi a expansão de práticas baseadas na filosofia de Polícia Comunitária, que foi respaldada por marcos legais e doutrinários, como o Regimento Interno dos Conselhos Comunitários de Segurança - Conseg (Amazonas, 2013), o livro *Ronda no Bairro: implementação e gerenciamento do policiamento comunitário* (Soares Júnior, 2013) e o *Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro* (SSP, 2013).

Outro ponto importante foi o processo de integração entre as Polícias Civil e Militar, que se deu através da criação dos Distritos Integrados de Polícia - DIP em 2007 e foi fortalecido com a implementação do Programa Ronda no Bairro em 2012 e 2013. Durante este período, o número de DIPs em Manaus aumentou de 17 para 30. Cada DIP abrange uma área geográfica de responsabilidade compartilhada entre a PMAM e a PCAM, com rotinas de trabalho integrado estabelecidas por meio do Decreto nº 34.184, de 14 de novembro de 2013, para atuação nas áreas Integradas de Segurança Cidadã (AISCs), que correspondem às mesmas zonas administrativas da cidade de Manaus. Essa atuação é de responsabilidade conjunta do Comando de Policiamento de Área (PMAM) e de uma Seccional (PCAM), comandados por oficiais superiores e delegados de classes avançadas, respectivamente.

Além das inovações já mencionadas, o Programa Ronda no Bairro também trouxe outras mudanças importantes para o Sistema de Segurança Pública do Amazonas, tais como:

- A implementação de bases comunitárias móveis, que funcionavam como postos de policiamento avançados em áreas estratégicas, permitindo uma maior presença policial e uma resposta mais rápida a ocorrências;
- A adoção de novas tecnologias, como o uso de tablets e smartphones para o registro de ocorrências e a troca de informações entre as equipes de segurança;
- A valorização do policial comunitário, por meio de treinamentos e capacitações específicas, visando fortalecer sua atuação junto à comunidade;

- A aproximação entre a polícia e a população, por meio de ações como reuniões comunitárias, campanhas de conscientização e eventos de integração;
- O fomento à participação da comunidade na segurança pública, por meio do estímulo à criação de Conselhos Comunitários de Segurança e do envolvimento da população na elaboração de planos locais de segurança.

Dessa forma, o Programa Ronda no Bairro trouxe avanços significativos ao Sistema de Segurança Pública do Amazonas, melhorando a relação polícia-comunidade, aprimorando a efetividade policial e o uso de tecnologias, e incentivando a participação comunitária na segurança pública através de ações integradoras e do estabelecimento de Conselhos Comunitários de Segurança.

1.4.2 A redução do número de ocorrências pelo Programa Ronda no Bairro

O Programa Ronda no Bairro, introduzido e aperfeiçoado na Zona Norte de Manaus, lançado em fevereiro de 2012, o programa não só introduziu, mas também refinou uma série de estratégias e táticas inovadoras na área de segurança, resultando em uma redução substancial de roubos nesta região. A pesquisa de Cascaes (2014) é uma prova inequívoca da eficácia do programa. Ele demonstrou, com uma precisão de 95% de confiança, que a implementação do Ronda no Bairro foi um divisor de águas na redução dos índices de criminalidade. Este declínio notável no número de roubos é um testemunho do impacto profundo e positivo do programa na melhoria da segurança e na qualidade de vida dos moradores da Zona Norte. A estratégia abrangente do programa, focada não apenas na repressão, mas também na prevenção do crime e no envolvimento comunitário, estabeleceu um novo padrão para iniciativas de segurança pública em áreas urbanas. Cascaes (2014, p. 55) fornece uma análise rigorosa e detalhada que ilustra claramente como uma abordagem bem estruturada e executada pode levar a mudanças significativas na segurança pública, detalha: "A metodologia utilizada avaliou a diferença entre o número de ocorrências antes e depois da implantação e considerada estatisticamente significativa a redução verificada, com 95% de confiança" (Cascaes, 2014, p. 55).

A metodologia utilizada na avaliação do programa Ronda no Bairro, que compara taxas de ocorrências criminais pré e pós-implantação com base em rigorosos critérios estatísticos, representa um avanço significativo na análise de eficácia de programas de policiamento comunitário. A pesquisa de Cascaes (2014, pp. 55-61) é um exemplo notável dessa abordagem, fornecendo dados quantitativos fundamentais para a compreensão do impacto real do programa. No entanto, o fato de que algumas categorias de crimes não mostraram redução significativa

destaca a necessidade de uma análise mais granular dos fatores que influenciam o sucesso de tais programas. Essas descobertas são vitais para orientar futuras pesquisas e desenvolvimento em segurança comunitária, sugerindo a necessidade de estratégias de policiamento mais adaptativas e multifacetadas que possam abordar eficazmente uma gama mais ampla de desafios de segurança.

Além disso, a análise conduzida também demonstra que o Programa Ronda no Bairro revela não apenas impactos quantitativos na redução da criminalidade, mas também melhorias qualitativas significativas na percepção de segurança entre os residentes da Zona Norte de Manaus. Conforme destacado nas entrevistas documentadas por Cascaes (2014, p. 57), a presença mais visível e frequente da polícia nos bairros gerou um sentimento tangível de segurança na comunidade. Este aspecto é crucial, pois vai além das estatísticas de criminalidade, entrando no âmbito da segurança subjetiva e do bem-estar dos cidadãos. A melhoria na interação entre a comunidade e a polícia, um pilar central do policiamento comunitário, reflete uma mudança positiva na dinâmica da segurança pública, contribuindo para a construção de uma relação de confiança e colaboração. Tais resultados são indicativos do sucesso do programa em estabelecer uma abordagem mais integrada e orientada para a comunidade na gestão da segurança pública, alinhando as operações policiais com as necessidades e expectativas dos cidadãos.

Tais resultados estão alinhados com a proposta central do policiamento comunitário, cuja premissa é fomentar uma interação mais estreita e cooperativa entre forças policiais e comunidades. Este programa, ao reduzir o número de ocorrências de roubos e elevar a sensação de segurança entre os habitantes da Zona Norte de Manaus, manifesta sua eficácia como política de segurança pública.

Esses resultados corroboram a efetividade do Ronda no Bairro não só na supressão da criminalidade, mas também na promoção de um ambiente mais seguro e resiliente. No entanto, é imperativo reconhecer a necessidade de investigações contínuas e análises futuras para aprimorar e reforçar a abordagem do programa. Estudos subsequentes e a elaboração de estratégias prospectivas são fundamentais para assegurar a sustentabilidade e a possível replicabilidade do modelo em outras localidades. A constante evolução e adaptação do programa, conforme Cascaes (2014, pp. 55-63) sugere, são essenciais para manter sua relevância e eficiência no dinâmico campo da segurança pública.

1.4.3 Resultados do Programa Ronda no Bairro na cidade de Manaus no ano de 2012

Em 2012, o Programa Ronda no Bairro em Manaus representou um avanço significativo na estratégia de segurança pública, com sua institucionalização como política abrangente. A análise de seu impacto foi meticulosamente conduzida através de um exame comparativo do número de ocorrências das dez infrações penais mais relevantes, conforme categorizado pelas diretrizes da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Este estudo não se limitou apenas à contagem de incidentes, mas também investigou a eficiência do ciclo completo de policiamento, incluindo a dinâmica de detenções e apreensões, bem como a relação entre estas atividades e a população carcerária de Manaus. Como Seffair (2014, p. 72) observou em sua análise, o programa resultou em um aumento substancial no número de autos de prisão em flagrante emitidos pela Polícia Civil. Este dado não apenas reflete um incremento na atividade policial, mas também sugere uma melhoria na capacidade de resposta e efetividade das forças de segurança na cidade, apontando para uma possível correlação entre o programa e uma maior eficácia no combate à criminalidade em Manaus.

Adicionalmente, aprofundando a análise do impacto do Programa Ronda no Bairro em Manaus, observa-se que sua implementação resultou em melhorias significativas em várias áreas criminais. A redução notável em delitos como roubo, furto, tráfico de drogas e violência doméstica aponta para a eficácia do programa em mitigar alguns dos crimes mais comuns e preocupantes. No entanto, é importante notar que, embora o número de homicídios e estupros não tenha diminuído significativamente, não houve um aumento desses crimes, o que é um aspecto positivo, considerando a complexidade em abordar tais tipos de delitos. Interessantemente, como Seffair (2014, p. 76) aponta, houve um aumento na população carcerária de Manaus, particularmente entre mulheres, após a implementação do programa. Esta tendência pode indicar uma resposta mais assertiva e eficaz do sistema de justiça em lidar com crimes, refletindo talvez uma maior eficiência na aplicação da lei e no processamento de casos criminais. Este aumento na população carcerária, especialmente entre o segmento feminino, requer uma análise cuidadosa para entender as dinâmicas subjacentes e garantir que o sistema de justiça esteja operando com equidade e eficácia. Em suma, os resultados obtidos em 2012 sugerem que o Programa Ronda no Bairro foi uma abordagem bem-sucedida para melhorar a segurança pública em Manaus, conforme documentado por Seffair (2014). Eles também ressaltam a necessidade de avaliações contínuas e adaptações estratégicas para lidar com a complexidade e as mudanças nas tendências criminais na cidade.

Entretanto, é crucial frisar que a avaliação dos resultados do Programa Ronda no Bairro

em Manaus deve ser abordada com uma perspectiva crítica e dinâmica, considerando as nuances sociais, econômicas e culturais específicas da cidade. É imperativo reconhecer a complexidade do contexto urbano de Manaus, que influencia diretamente a eficácia das intervenções de segurança pública.

Como bem apontado por Seffair (2014, p. 82), a necessidade de uma avaliação padronizada e sistemática das políticas de segurança pública é crucial, não apenas para assegurar a transparência nos gastos públicos, mas também para manter a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Além disso, é fundamental que haja um investimento contínuo em pesquisa na área de segurança pública, fornecendo dados e informações críticas que possam auxiliar no refinamento e na eficácia das políticas públicas. A constante revisão e aprimoramento das estratégias de segurança são essenciais para assegurar que elas permaneçam relevantes e efetivas diante das mudanças no cenário criminal e das demandas da população.

1.4.4 A Percepção da Comunidade e a Participação no Programa Ronda no Bairro

A percepção e a participação da comunidade são elementos cruciais para o êxito do Programa Ronda no Bairro. De acordo com a pesquisa de Cascaes (2014, p.57), a implementação desse programa na Zona Norte de Manaus teve um impacto significativo na sensação de segurança dos residentes, uma mudança que vai além das estatísticas criminais. A presença mais visível e constante da polícia nos bairros não apenas foi bem acolhida pelos moradores, mas também desempenhou um papel vital na construção de uma relação de confiança e cooperação entre a comunidade e as forças policiais.

Este aspecto de segurança percebida é tão importante quanto a redução real dos índices de criminalidade, pois reflete uma melhoria na qualidade de vida e no bem-estar da população. Além disso, destaca a importância de uma abordagem de policiamento comunitário, onde a segurança é tratada como um esforço colaborativo entre a polícia e a comunidade, incentivando a participação ativa dos cidadãos na prevenção do crime e na promoção de um ambiente seguro. Portanto, a percepção positiva da comunidade não é apenas um resultado desejável, mas um componente integral para a sustentabilidade e o sucesso de programas de segurança pública como o Ronda no Bairro.

No entanto, a percepção da comunidade é um componente vital, mas não o único determinante do sucesso de programas como o Ronda no Bairro. A participação ativa e o engajamento da comunidade são fundamentais para alcançar resultados efetivos e sustentáveis em segurança. Esse engajamento possibilita a construção de uma relação de confiança mais

robusta entre a comunidade e a polícia, essencial para uma abordagem de policiamento comunitário eficaz. Adicionalmente, cabe destacar que a comunidade desempenha um papel primordial ao atuar como um recurso inestimável para as forças de segurança, por meio da oferta de informações pertinentes e insights críticos oriundos do conhecimento local. Estas contribuições são essenciais para a identificação precisa de zonas com maiores índices de desafios relacionados à segurança, bem como para a formulação de abordagens estratégicas mais alinhadas e eficazes no combate à criminalidade.

A inserção e participação ativa da comunidade no âmbito da segurança pública não somente ampliam as possibilidades de prevenção efetiva ao crime, mas também promovem o estabelecimento de uma cultura de responsabilidade e observação mútua, elementos cruciais para a consolidação de um cenário seguro e dotado de resiliência. Dessa forma, é imperativo reconhecer que a inclusão comunitária transcende a mera vantagem, constituindo-se como um pilar central para o triunfo de programas de polícia comunitária.

Por outro lado, é fundamental salientar a relevância da educação e do engajamento direto da população nas ações preventivas contra a criminalidade, representando pilares fundamentais para o reforço de projetos como o Programa Ronda no Bairro.

A promoção de iniciativas educacionais, que elucidem acerca da importância da segurança comunitária e do papel proativo que cada indivíduo pode assumir na mitigação de atividades criminosas, é imprescindível para o desenvolvimento de uma consciência coletiva robusta e a formação de um sentimento de dever compartilhado. Assim, a efetiva implementação desses programas educativos se torna um vetor chave para o aprimoramento da segurança pública, sublinhando a importância de uma atuação cidadã consciente e participativa na prevenção e combate à criminalidade.

Além disso, o incentivo à participação em atividades como patrulhas comunitárias ou grupos de vigilância não só potencializa a sensação de segurança entre os moradores, mas também fortalece os laços comunitários e promove um ambiente de colaboração ativa com as forças policiais, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Material promocional do Programa Ronda no Bairro



CPA NORTE

Integração policial, com interação comunitária.

Comando de Área



Del. João Neto
CONTATO: 8427-2366



Ten. Cel. Brandão
CONTATO: 8842-1950

LOCALIZAÇÃO E CONTATOS



AV. CORONEL SÁVIO BELOTA, 145
FONE: 3221-9692

Fonte: Acervo do Comando de Policiamento da Área Norte (CPA Norte).

A Figura 1 destaca a importância da presença policial e da interação comunitária no CPA Norte, um esforço significativo da Polícia Militar do Amazonas para promover a segurança comunitária. Este folheto ilustrava a época o compromisso do CPA Norte em

fortalecer a segurança pública através de uma integração policial que valorizava a interação comunitária.

A presença de policiais ao lado de viaturas transmitindo uma mensagem de prontidão e acessibilidade, enquanto os contatos diretos para o Comando de Área sugeriam uma abordagem de segurança pública tanto proativa quanto receptiva. Com efeito, o programa "Ronda no Bairro" transcendeu a mera presença policial, buscando estabelecer um diálogo contínuo e uma parceria colaborativa com os cidadãos, aspectos esses que são fundamentais para a construção de uma comunidade segura e coesa.

A localização e os contatos fornecidos no folheto não apenas facilitavam o acesso aos serviços policiais, mas também reforçam a ideia de que a segurança é uma responsabilidade compartilhada entre a polícia e a comunidade.

1.4.5 Colaboração Comunitária e Dinâmica Operacional no Ronda no Bairro

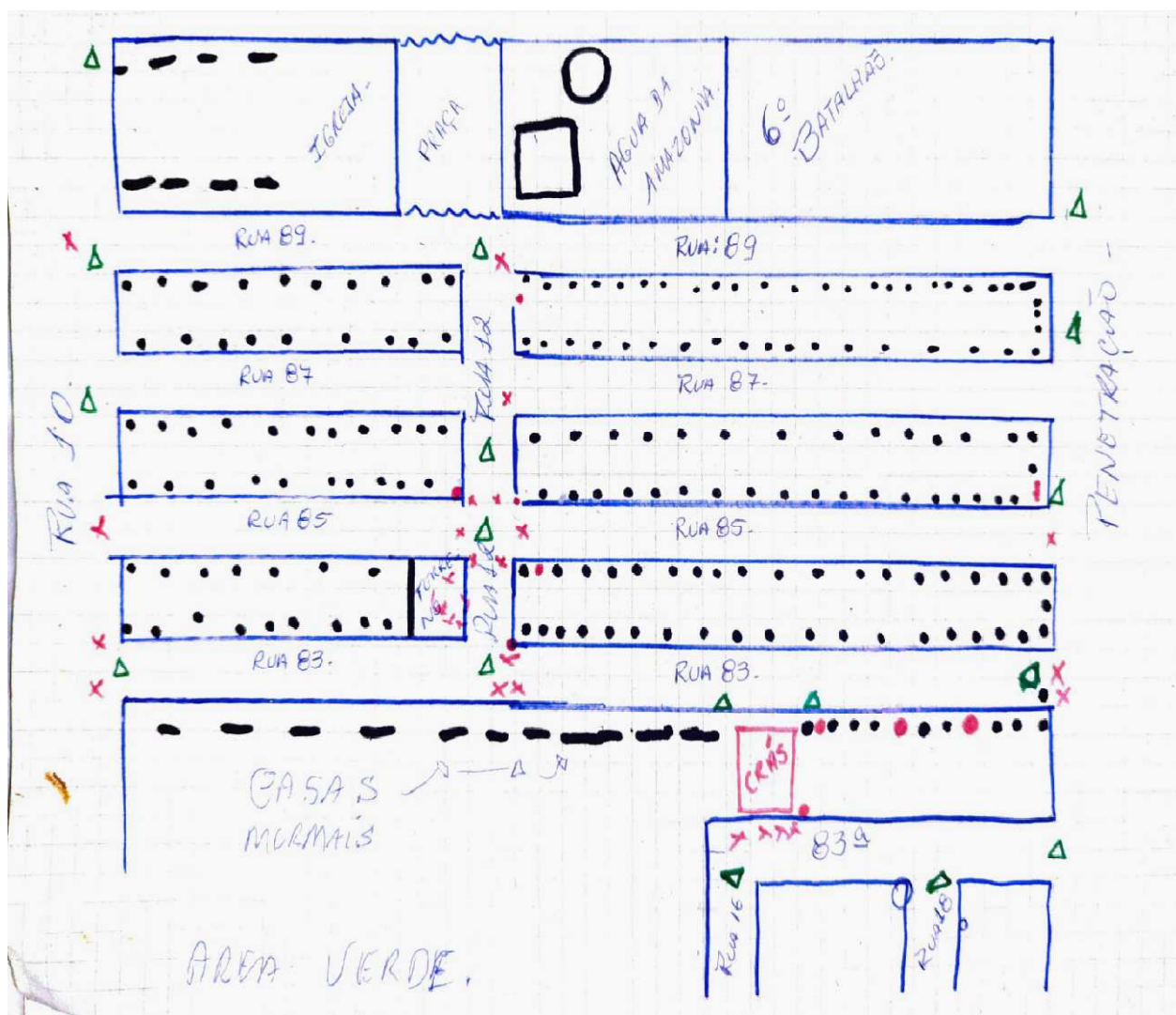
A integração efetiva da comunidade nas operações de segurança pública é ilustrada a seguir através de um dos exemplos, onde a colaboração comunitária se manifestava de forma tangível mediante a contribuição. No contexto de intensa colaboração comunitária e na dinâmica de operacionalização do programa Ronda no Bairro, a disposição da população em contribuir ativamente com as forças de segurança refletia um nível significativo de confiança e crença na eficácia das ações policiais. Segue um exemplo a respeito da recepção de informações críticas e de atividades ilícitas na área do CPA Norte, em que o Policial Militar Gestor 3¹relata a experiência significativa de colaboração comunitária:

Eu tenho um mapa que foi me entregue lá no CPA Norte das bocas de fumo que tinha ao redor do CPA Norte. O mapa, dizendo as ruas, os locais, as casas ou em torno do CPA ali, onde aquelas bocas de fogo estavam. A população viu, acreditou tanto que foi lá e pegou, e deixou esse mapa lá, deixou lá dentro do quartel e alguém encontrou (Policial Militar Gestor 3).

Esta fala de quem comandava o CPA Norte há época exemplifica a efetividade do Ronda no Bairro e o papel fundamental da participação comunitária no suporte às operações de segurança pública, alinhando-se com os objetivos de policiamento comunitário e fortalecimento da segurança como um bem coletivo, que pode ser visualizada na Figura 2, que apresenta o mapa do crime fornecido por um cidadão local.

¹Informações fornecidas por um Gestor da Polícia Militar com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

Figura 2 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 1

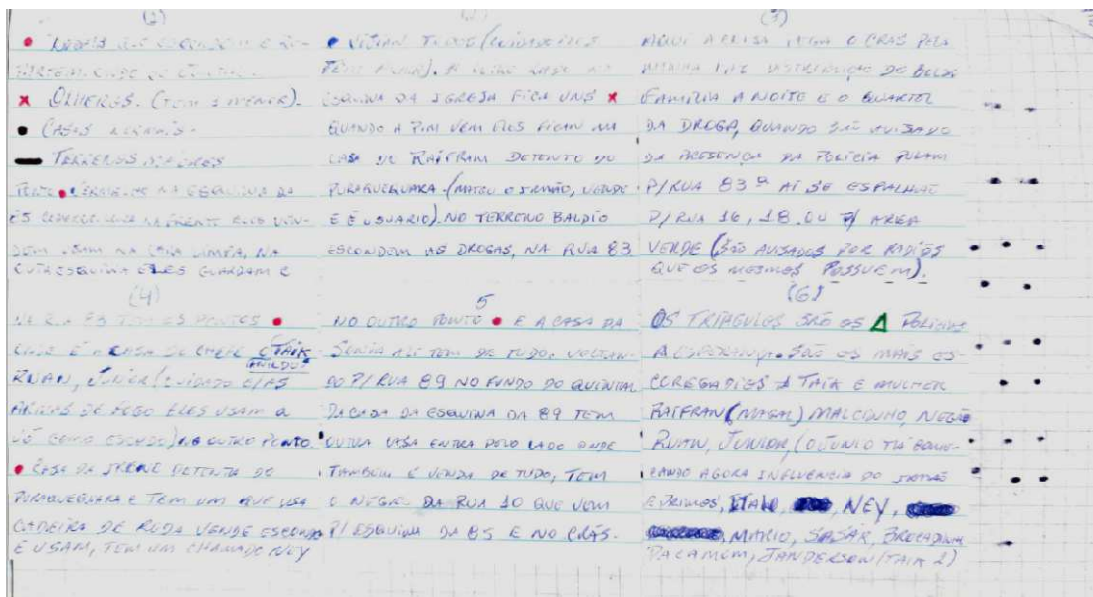


Fonte: Elaborado pelo cidadão (2014). Disponibilizado pelo CPA Norte.

A Figura 2 ilustra a disposição da comunidade em colaborar com as forças de segurança, fornecendo informações detalhadas que foram essenciais para ações de policiamento estratégico da Zona Norte, indicando uma colaboração ativa entre os cidadãos e o programa Ronda no Bairro. Este ato de confiança e engajamento foi um poderoso indicador da eficácia do programa e da percepção positiva da comunidade. A disposição de um cidadão em fornecer informações detalhadas sobre atividades ilícitas era comum e demonstrava um sentimento de segurança e crença na capacidade e na efetividade das forças de segurança em agir de forma construtiva e responsiva às preocupações locais.

A interação simbiótica entre a comunidade e as forças de segurança, evidenciada pela colaboração espontânea de cidadãos com o programa Ronda no Bairro, sublinha um paradigma emergente de policiamento comunitário. Este paradigma não só enfatiza a manutenção da ordem e a prevenção do crime, mas também se fundamenta em um alicerce de respeito mútuo e responsabilidade compartilhada entre a polícia e o público que serve, que pode ser visualizada na Figura 3, que apresenta a descrição de detalhes do mapa colaborativo da Figura 2 fornecido por um cidadão local.

Figura 3 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 2

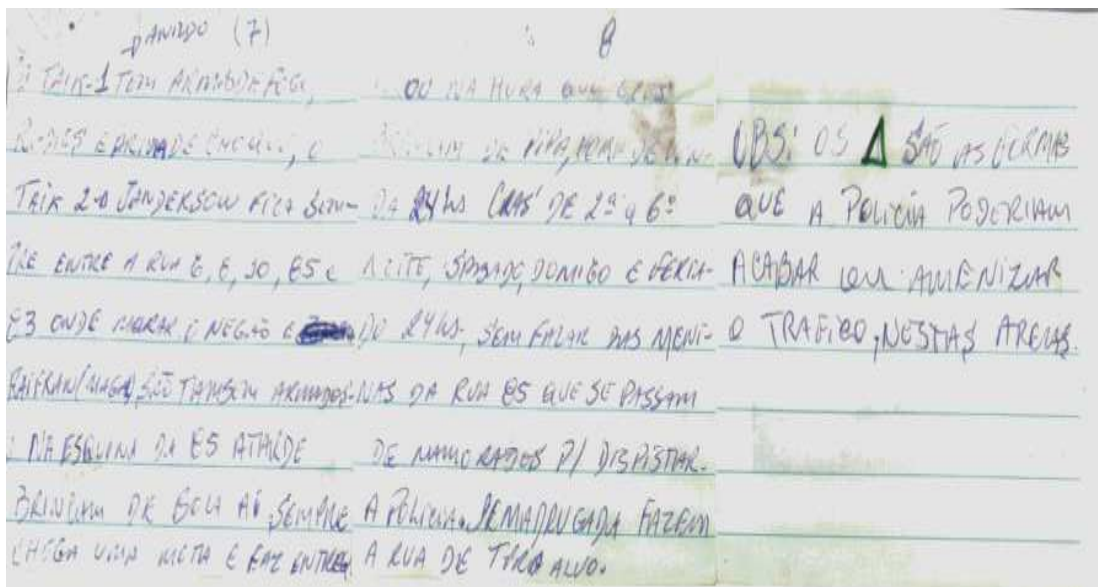


Fonte: Elaborado pelo cidadão (2014). Disponibilizado pelo CPA Norte.

O fornecimento voluntário de um mapa detalhando atividades ilícitas por um morador local ao Comandante do CPA Norte há época, transcende um mero ato de cidadania; ele reflete um profundo senso de confiança na capacidade das autoridades de responder com eficácia e discrição. Esse gesto de cooperação é um indicativo robusto da efetividade do Ronda no Bairro, demonstrando não apenas uma redução nos índices de criminalidade, mas também o fortalecimento do tecido social e a promoção de um ambiente seguro e propício ao exercício pleno da cidadania.

A integração desse nível de engajamento comunitário na estratégia de segurança pública ressoa com os princípios de direitos humanos, particularmente no que tange ao direito de participação e à garantia de segurança como um bem coletivo, conforme Figura 4.

Figura 4 - Mapa colaborativo indicando atividades ilícitas no bairro 3



Fonte: Elaborado pelo cidadão (2014). Disponibilizado pelo CPA Norte.

Em suma, a percepção positiva e a participação efetiva da comunidade são pilares indispensáveis para o sucesso de programas de policiamento comunitário. No entanto, é de suma importância que esses aspectos sejam continuamente monitorados e avaliados. A revisão constante e a adaptação às necessidades e retornos com informações da comunidade são essenciais para assegurar que o Programa Ronda no Bairro foi eficaz e de grande relevância e contribuição para a redução da criminalidade. Como Cascaes (2014, pp. 60-61, 63) salienta, a efetividade do programa depende de uma abordagem adaptativa que englobe tanto a segurança quanto o bem-estar da comunidade.

1.5 TEORIA INSTITUCIONAL

Esta teoria ajuda a compreender as dinâmicas internas das organizações policiais e as suas respostas às exigências e desafios institucionais, incluindo questões de mudança, conformidade e inovação. Além disso, a Teoria Institucional enfoca a importância do contexto social e cultural em que as organizações policiais estão inseridas, abordando como estes elementos influenciam a tomada de decisões e a implementação de políticas de segurança. Dessa forma, a aplicação desta teoria ao estudo das organizações policiais revela como as forças de segurança pública não operam isoladamente, mas estão profundamente enraizadas e influenciadas pelo ambiente institucional e social em que estão inseridas.

1.5.1 A Teoria Institucional e o Processo de Institucionalização

A Teoria Institucional é uma abordagem teórica que tem como objetivo compreender os processos de mudança e a dinâmica institucional envolvida em organizações, como as forças de segurança pública. Embora existam diferentes definições do conceito de instituição, a presente pesquisa adota uma concepção mais alinhada à sociologia, devido à relevância de estudos anteriores que se debruçaram em compreender as respostas das forças policiais frente às demandas institucionais.

De acordo com Prates (2000, p. 90), a Teoria Institucional se apresenta como uma abordagem simbólico-interpretativa, que busca compreender a construção social da realidade organizacional. Isso significa que a teoria parte de uma interpretação subjetiva do que ocorre nas organizações, considerando a existência de normas, valores e crenças que influenciam o comportamento dos indivíduos e das instituições de segurança pública.

Nesse sentido, a Teoria Institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, investigando por que determinadas estratégias, metodologias e práticas comportamentais são comuns nas organizações policiais, como elas se difundem e são mimetizadas, e como as organizações respondem às demandas institucionais. No contexto da presente pesquisa, a Teoria Institucional se apresenta como uma abordagem adequada para compreender as respostas organizacionais da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e Polícia Civil do Amazonas (PCAM) diante das demandas institucionais do Programa Ronda no Bairro.

De acordo com Rossetto e Rossetto (2005), a Teoria Institucional identifica duas dimensões presentes no ambiente organizacional das forças de segurança: a dimensão técnica, que se refere à troca de bens e serviços, e dimensão institucional, que se relaciona às normas e crenças que orientam o comportamento dos indivíduos e das organizações policiais.

A dimensão institucional inovou na compreensão das organizações ao acrescentar a ideia de que as normas e crenças presentes nas organizações influenciam o ambiente técnico. Assim, a Teoria Institucional considera que o sistema de crenças e normas é importante para o sucesso dos empreendimentos de uma organização policial. No entanto, é comum haver conflitos entre as duas dimensões, já que muitas vezes as organizações tomam decisões para se legitimar perante o ambiente, mesmo que essas decisões destroem os princípios de eficiência e eficácia (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1999).

Para Scott (2001), as instituições são compostas por atividades e estruturas que trazem estabilidade e significado aos comportamentos sociais. Essas atividades e estruturas se manifestam nos campos cognitivo, regulatório e normativo, influenciando as práticas

organizacionais e as comunidades institucionais envolvidas.

Nesse sentido, a Teoria Institucional se apresenta como uma abordagem adequada para compreender as respostas organizacionais da PMAM e PCAM diante das autoridades institucionais do Programa Ronda no Bairro, ao considerar a importância das normas e crenças presentes nas organizações e na comunidade institucional. Sodré (2016) afirma que a definição de Scott (2001) identifica três tipos de pilares institucionais: o cognitivo, que envolve regras abstratas e entendimentos compartilhados pelos atores; o regulativo, que está relacionado a regras formais e incentivos criados pelo Estado e outros agentes sociais; e o normativo, que se refere a regras informais baseadas em valores e compromissos morais explícitos.

A Teoria Institucional considera que as práticas das organizações policiais podem ser institucionalizadas em razão da presença dos três pilares institucionais: o cognitivo, o regulativo e o normativo. Esses pilares se sobrepõem e influenciam as dinâmicas institucionais envolvidas, conforme aponta Sodré (2016).

Mas o que é institucionalização? Tolbert e Zucker (2010) definem a institucionalização como o processo de incorporação de comportamentos que se tornam habituais como solução para os problemas enfrentados por uma organização policial. No entanto, antes da institucionalização, é comum haver uma insegurança no seio das organizações, que buscam responder às pressões internas e externas por meio do isomorfismo.

O isomorfismo é um processo pelo qual as organizações policiais adotam práticas semelhantes a outras organizações, em busca de legitimidade e de conformidade com as normas institucionais. Esse processo pode ocorrer de três maneiras: coercitivo, mimético ou normativo. No isomorfismo coercitivo, as organizações são pressionadas a adotar práticas por meio de coerção ou imposição. No isomorfismo mimético, as organizações copiam práticas de outras organizações que são vistas como bem-sucedidas ou legítimas. Já no isomorfismo normativo, as organizações adotam práticas por meio de valores e crenças compartilhados pelo ambiente institucional (DiMaggio; Powell, 1983).

Compreender o processo de institucionalização e o papel do isomorfismo é fundamental para analisar as respostas organizacionais da PMAM e PCAM diante das demandas institucionais do Programa Ronda no Bairro, uma vez que essas respostas podem ser influenciadas por fatores externos e internos que moldam a dinâmica institucional envolvida.

Considerando a insegurança acerca da melhor postura a ser adotada em um determinado ambiente organizacional, as organizações tendem a copiar práticas previamente legitimadas, processo denominado isomorfismo (Machado-Da-Silva; Fonseca, 1993; Rossetto; Rossetto, 2005). A Teoria Institucional percebe as organizações imersas em um processo de pressões

internas e externas, que as levam a se parecerem umas com as outras. Isso se dá em função da busca por legitimação, devido à presença dos pilares cognitivo, regulativo e normativo, que atuam no processo de institucionalização das práticas organizacionais. Esse processo ocorre por meio de mecanismos como o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, os quais contribuem para a adoção de práticas semelhantes entre as organizações (Meyer; Rowan, 2019; Lawrence/ Suddaby, 2019; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012; Scott, 2014).

No entanto, embora as práticas possam ser institucionalizadas nas organizações, os atores também têm a capacidade de modificar essas instituições, o que é conhecido como desinstitucionalização (Oliver, 1992). Os estudos sobre desinstitucionalização buscam compreender como as instituições são enfraquecidas e modificadas ao longo do tempo. Neste contexto, Oliver (1992) propôs um modelo que busca explicar o processo de desinstitucionalização, elencando como principais forças as políticas, as funcionais e as sociais. Essas forças agiram tanto de dentro das organizações como de fora delas.

No contexto das forças políticas, destaca-se a avaliação da legitimidade da estrutura e atividades de uma organização. Na realidade da segurança pública, questiona-se o que é considerado legítimo em termos de estrutura e atividades pelos policiais (forças internas) e pela sociedade (forças externas). As forças funcionais dizem respeito aos questionamentos sobre a utilidade de determinada prática institucionalizada. No contexto da segurança pública, ações desastrosas das forças estaduais de segurança, de forma recorrente, podem colocar em xeque uma prática anteriormente institucionalizada.

Por fim, as forças sociais dizem respeito à perda de consenso entre os membros de uma organização sobre os significados de suas atividades consolidadas, bem como a eventos que desencorajam a manutenção de instituições. Em relação à segurança pública, essa perda de consenso pode ser ilustrada por mudanças na percepção da sociedade em relação à atuação policial, como ocorre quando surgem escândalos de corrupção, violência policial ou violação de direitos humanos. Esses eventos podem afetar a legitimidade e eficácia das práticas institucionalizadas e gerar pressões por mudanças ou desinstitucionalização (Meyer; Rowan, 2019; Lawrence; Suddaby, 2019; Thornton; Ocasio; Lounsbury, 2012).

1.5.2 Processos de (Des)institucionalização

Os processos de (des)institucionalização são cruciais para compreender o desenvolvimento e a sustentabilidade das políticas públicas em segurança, como o Programa Ronda no Bairro. O conceito de institucionalização refere-se ao processo pelo qual as práticas e

políticas se tornam estabelecidas, aceitas e integradas na estrutura social (Scott, 2014). Por outro lado, a desinstitucionalização envolve o declínio, abandono ou enfraquecimento de políticas e práticas anteriormente aceitas (Oliver, 1992).

Um dos principais desafios para a efetiva implementação e manutenção de programas como o Ronda no Bairro é garantir sua institucionalização. Para isso, é necessário promover a aceitação e adoção do programa por parte dos atores envolvidos, como policiais, comunidade e autoridades. Além disso, é fundamental considerar fatores como a capacidade institucional, os recursos disponíveis e o compromisso político (North, 1990).

Em contrapartida, a desinstitucionalização pode ocorrer devido a mudanças políticas, sociais ou econômicas que afetam a viabilidade ou a aceitação de um programa (Li, 2009). No caso do Ronda no Bairro, a desinstitucionalização pode ser resultado de fatores como a falta de recursos financeiros, a resistência cultural por parte de policiais e comunidade, ou mudanças nas prioridades políticas.

A literatura sobre processos de (des)institucionalização fornece informações preciosas para compreender os desafios de implementação e manutenção de programas de polícia comunitária. Por exemplo, a pesquisa mostrou que a sustentabilidade desses programas depende de fatores como adaptabilidade às necessidades locais, envolvimento ativo da comunidade e apoio das autoridades (Santos, 2021). Além disso, pesquisas destacam a importância de mecanismos de avaliação e monitoramento para garantir a efetividade e aprimoramento contínuo das políticas.

Assim, o processo de (des)institucionalização consequentemente, é fundamental para entender o sucesso ou o fracasso de programas de segurança pública como o Ronda No Bairro. A análise desses processos permite identificar os fatores que influenciam a adoção, implementação e sustentabilidade políticas, bem como os desafios necessários para garantir sua efetividade (Almeida, 2022).

Para lidar com os desafios e garantir a efetividade do programa Ronda no Bairro, é crucial investir em capacitação e treinamento dos policiais, promover a integração com a comunidade e desenvolver mecanismos de avaliação e monitoramento. Ao mesmo tempo, é necessário trabalhar para superar resistências culturais, assegurar a sustentabilidade financeira do programa e adaptá-lo às especificidades locais.

O estudo dos processos de (des)institucionalização também destaca a importância do envolvimento e compromisso das autoridades e dos órgãos responsáveis pela segurança pública. A implementação bem-sucedida e sustentável do Ronda no Bairro depende, em grande parte, do apoio e da colaboração entre os diferentes atores envolvidos, incluindo governos,

polícias, comunidades e organizações não governamentais.

Em suma, os processos de (des)institucionalização oferecem informações importantes para a compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pelos programas de segurança pública, como o Ronda no Bairro. A análise desses processos ajuda a identificar áreas de melhoria e a desenvolver estratégias eficazes para garantir a sustentabilidade e a efetividade das políticas de policiamento comunitário.

1.5.3 Respostas organizacionais a demandas institucionais

Na abordagem institucional clássica, a ênfase recai sobre a aderência às normas e a uniformidade organizacional, valorizando aspectos de conformidade e tradição sobre o controle e a influência na gestão organizacional (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 2005). Tal perspectiva incorpora aspectos cruciais para entender o comportamento organizacional, incluindo a relevância de mitos, valores e significados, mas tende a minimizar a capacidade das organizações de atuarem ativamente contra resistências (Oliver, 1991). Portanto, este estudo visa explorar como as organizações respondem a determinadas forças institucionais, reconhecendo o pluralismo e a diversidade institucional como variantes dessas forças.

Greenwood e colegas (2011) discutem que a experiência da complexidade institucional varia entre as organizações dentro de um mesmo sistema institucional. Eles identificam certos atributos, denominados filtros organizacionais, que influenciam a percepção da complexidade pelos atores e direcionam as possíveis respostas a serem adotadas. Esses filtros incluem identidade, estrutura, propriedade (ownership), governança e posição relativa.

A posição de uma organização, ou sua centralidade, determinada pelo seu tamanho e status em um campo específico, aumenta sua exposição e a interação com um número maior de atores, tornando-a mais vulnerável às pressões externas. Essa exposição central pode levar a um maior exame crítico de suas ações por outros atores, afetando a percepção de sua legitimidade. No entanto, tais características também podem prover um certo nível de proteção contra exigências institucionais, permitindo a essas organizações uma maior liberdade de manobra e resposta a estas pressões (Greenwood *et al*, 2011).

A configuração da estrutura organizacional delineia as funções e papéis disponíveis para os integrantes da organização. Estes, por sua vez, podem ter sido moldados por diferentes lógicas institucionais, refletindo tais influências em suas funções dentro da organização. Assim, a interpretação e representação das pressões institucionais são mediadas pelos indivíduos em determinadas posições estruturais. Em tal contexto, a predominância de certas lógicas

organizacionais dependerá da atuação ativa dos membros, manifestando-se de variadas formas, como a formação de alianças para promover um ponto de vista específico, o impulso para que uma lógica específica prevaleça, e o grau de exposição dos membros aos condicionantes sociais de cada lógica (Greenwood *et al*, 2011).

Greenwood *et al* (2011) observam que a propriedade e a governança influenciam na maneira como as lógicas institucionais são reconhecidas e interpretadas dentro da organização. A escolha de qual lógica orientará o comportamento organizacional e como essa escolha será implementada, é determinada por aqueles que possuem autoridade na organização. É crucial considerar a estrutura dos processos decisórios e o nível de envolvimento dos membros da organização nestes processos. Uma estrutura mais hierárquica com tomadas de decisões centralizadas contrasta com abordagens mais participativas e horizontais, influenciando o poder de influência de grupos que defendem lógicas institucionais distintas. Grupos com maior liberdade tendem a impor suas lógicas preferidas com mais eficácia, moldando a lógica dominante na organização a seu favor. Portanto, a representatividade de grupos e lógicas institucionais afeta diretamente a resposta organizacional adotada (Greenwood *et al*, 2011).

Por fim, a identidade pode ser considerada tanto no âmbito institucional quanto organizacional. De forma simplificada, representa o conjunto de características únicas que distinguem um objeto (como pessoas ou organizações) de outros. No nível institucional, a identidade se refere às categorias socialmente definidas que classificam atividades ou atores, estabelecendo seu papel no campo. Esta classificação carrega expectativas relacionadas às funções e limites de atuação. Assim, denominações como “banco”, “universidade” ou “agência reguladora” posicionam tais organizações no campo e delineiam as expectativas sociais de seu comportamento. No nível organizacional, a identidade se conecta aos atributos que distinguem uma organização das demais, particularmente quando pertencem ao mesmo campo. A percepção dessa identidade, seja positiva ou negativa, e sua força, ou seja, o quão compartilhada e reforçada ela é entre os membros, impactam a resposta organizacional. Organizações com uma forte identidade podem se sentir mais aptas a rejeitar demandas institucionais (Greenwood *et al*, 2011).

No âmbito das peculiaridades organizacionais, Mahoney e Thelen (2010) desenvolveram uma classificação de agentes impulsores de alterações institucionais, levando em conta tanto o interesse desses atores em preservar um arranjo institucional específico quanto suas ações nesse contexto. Esses agentes são categorizados como: insurgentes, simbioses, subversivos e oportunistas.

Os insurgentes almejam a erradicação das instituições existentes. Sua ação é ativa e

ostensiva contra tais estruturas. Eles negam o status quo institucional e frequentemente não aderem às suas normas e diretrizes. Surgem em ambientes de complexidade institucional onde várias lógicas são amplificadas, reforçando uma identidade específica que rejeitam. A ação dos insurgentes é orientada para o deslocamento de uma lógica institucional em detrimento de outra (Mahoney; Thelen, 2010).

Os simbioses, por outro lado, dependem e se fortalecem em contextos institucionais que não foram por eles criados ou nos quais não estão diretamente envolvidos. Podem ser divididos em simbioses parasitários e mutuários. Os simbioses parasitários aproveitam-se da instituição para benefícios individuais, necessitando da continuidade e eficácia de um arranjo institucional específico para seu sucesso. No entanto, suas ações, embora formalmente legítimas, contrariam a lógica ou o propósito desses arranjos, minando sua estabilidade a longo prazo. Esse comportamento alinha-se com a deriva ou negligência na manutenção do arranjo institucional. Um exemplo clássico é uma organização criminosa especializada em sonegação fiscal: ela depende das regulamentações e da convivência de agentes do estado, mas suas ações contradizem o objetivo dessas regulamentações. Já os simbioses mutuários também se aproveitam da instituição, mas através da reinterpretação e manipulação das regras, fortalecendo, paradoxalmente, a robustez institucional (Mahoney; Thelen, 2010).

Os subversivos buscam modificar a instituição para atingir seus objetivos, agindo dentro das normas. Operam internamente, esperando o momento propício para expressar sua oposição. Mahoney e Thelen (2010) argumentam que os subversivos podem fomentar mudanças institucionais promovendo novas regras paralelamente às existentes, um processo conhecido como estratificação.

Os oportunistas são atores com posturas ambivalentes em relação à preservação de um arranjo institucional específico. Eles não se empenham ativamente na manutenção do status quo, mas, ao mesmo tempo, consideram dispendioso demais desafiá-lo. Dependendo de sua posição na hierarquia organizacional ou no campo institucional, eles podem contribuir para a inércia ou a continuidade da estrutura existente. No entanto, quando atuam como agentes de mudança, os oportunistas tendem a adotar táticas de conversão, aproveitando-se de ambiguidades na aplicação e interpretação das regras existentes (Mahoney; Thelen, 2010).

Tabela 3 - Tipos de agente de mudança e mudança institucional

Agente	Busca preservar a instituição	Segue as regras da instituição	Estratégia de mudança institucional
Insurgentes	Não	Não	Deslocamento
Simbiontes	Sim	Não	Deriva
Subversivos	Não	Sim	Estratificação
Oportunistas	Sim/Não	Sim/Não	Conversão

Fonte: Adaptado de Mahoney e Thelen, 2010, p. 23

Segundo Kraatz e Block (2008) identificam quatro abordagens principais que as organizações podem adotar diante da complexidade institucional, especialmente quando enfrentam demandas de legitimidade múltiplas e conflitantes. A primeira é a resistência, na qual as organizações procuram neutralizar ou eliminar o pluralismo. Isso pode ser feito negando a validade das demandas externas, desafiando a legitimidade dos atores que as impõem, tentando cooptar ou controlar esses atores, ou se deslocando para outras áreas ou níveis do campo institucional. Em essência, essa abordagem visa excluir ou marginalizar certas identidades e lógicas institucionais.

A segunda estratégia, conforme Kraatz e Block (2008), é a compartimentalização. Nesse caso, a organização lida separadamente com as diferentes lógicas institucionais, seja atendendo a cada demanda individualmente e em sequência, seja criando unidades ou iniciativas internas que refletem o compromisso com os valores e crenças de diversos atores influentes. Os autores apontam que essas iniciativas muitas vezes resultam em decoupling, ou seja, são mais simbólicas do que efetivas, criando um descompasso entre políticas formais e práticas reais. O decoupling permite às organizações manterem sua legitimidade externa, mantendo ao mesmo tempo a flexibilidade para lidar com questões operacionais e técnicas específicas (Meyer; Rowan, 1977).

A terceira resposta identificada é o balanceamento das tensões inerentes à complexidade institucional. Isso pode ser feito de várias maneiras, como estimulando o antagonismo entre atores externos influentes, desviando as tensões para fora da organização, ou buscando soluções cooperativas entre esses atores. Esse equilíbrio pode surgir de esforços estratégicos da própria organização ou se desenvolver naturalmente através da interação entre os diferentes grupos internos, especialmente quando reconhecem sua interdependência (Kraatz; Block, 2008).

A quarta maneira pela qual as organizações respondem a ambientes institucionais

diversificados, conforme Kraatz e Block (2008), é estabelecendo identidades duradouras com base em uma ou várias lógicas predominantes, o que pode até culminar na formação de uma nova instituição. Esta abordagem permite que as organizações atenuem, transformem ou até mesmo erradicam tensões relacionadas à legitimidade de suas ações ou identidades. Uma organização que atinge o status de instituição pode legitimar suas próprias práticas, desde que esse status seja reconhecido pelos outros atores do campo. Assim, ela se torna uma entidade autônoma, que não apenas é moldada por processos sociais, mas também atua como agente na criação dessa cultura.

Além disso, Oliver (1991) aborda as respostas estratégicas das organizações às pressões institucionais, ressaltando que elas frequentemente enfrentam demandas institucionais conflitantes ou discrepâncias entre expectativas externas e objetivos internos. Isso leva as organizações a responderem de acordo com seu nível de dependência do ambiente externo. Conforme Gutierrez-Rincón (2014), isso implica que as organizações podem exibir diferentes níveis de resistência ou ação proativa em relação a restrições e exigências externas.

Oliver (1991) sugere que as respostas organizacionais variam de conformidade a resistência, de passividade a atividade, de impotência a influência, e de rotina a inovação, dependendo das pressões para conformidade que enfrentam. Da mesma forma, o interesse estratégico da organização é crucial na escolha de estratégias para lidar com a incerteza e a complexidade institucional, um processo que a autora denomina de "multiplicidade" (Gutierrez-Rincón, 2014). Assim, Oliver (1991) propõe uma tipologia para essas respostas estratégicas organizacionais diante de pressões institucionais.

A primeira resposta estratégica identificada por Oliver (1991) é a aquiescência, que ocorre quando uma organização aceita e incorpora as exigências externas de conformidade. Nesta abordagem, não se observam conflitos significativos entre diferentes lógicas ou demandas institucionais. A aquiescência pode se manifestar de três formas principais: hábito, imitação e concordância. O hábito envolve a adoção inconsciente e contínua de normas e valores, como destacado por Greenwood *et al* (2011). A imitação, similar ao isomorfismo mimético descrito por DiMaggio e Powell (2005), acontece quando uma organização replica processos ou estruturas de outras para diminuir incertezas. A concordância refere-se à adoção consciente das demandas institucionais, dependendo da vontade da organização em adaptar-se, da sua percepção das mudanças ambientais e das expectativas de benefícios decorrentes da conformidade.

A segunda estratégia é o acordo, segundo Oliver (1991), que representa uma conformidade parcial com as pressões institucionais. As organizações enfrentam demandas

institucionais contraditórias ou desalinhadas com seus objetivos internos, buscando então um meio-termo. Esse caminho pode envolver balanceamento, pacificação e barganha. O balanceamento, conforme Kraatz e Block (2008), trata de acomodar demandas múltiplas. A pacificação envolve atender parcialmente a várias demandas, segmentando ações, como no caso das organizações de saúde que cumprem minimamente requisitos de diferentes entidades. A barganha é uma tática mais ativa, onde a organização negocia para alinhar expectativas e obter concessões.

A terceira resposta é a esquivia, descrita por Oliver (1991) como o esforço de uma organização em evitar a conformidade, seja dissimulando o cumprimento das normas ou se distanciando delas. Isso pode incluir ocultação, parachoque e fuga. A ocultação disfarça a não conformidade simulando a aquiescência. O parachoque, semelhante ao decoupling, busca amortecer o impacto das exigências institucionais. A fuga, a forma mais drástica de esquivia, implica na saída da organização de um determinado campo, mudando significativamente seus objetivos ou atividades, como uma fábrica de produtos químicos que terceiriza a produção para países com legislação ambiental mais branda.

O quarto tipo de resposta organizacional, conforme definido por Oliver (1991), é a insolência, que se caracteriza pela resistência direta a uma ou mais demandas institucionais. Essa abordagem ativa de resistência se manifesta através de três táticas: insubordinação, desafio e ataque. Na insubordinação, a organização descarta deliberadamente as normas e valores institucionais, seja por perceber um baixo poder coercitivo dessas normas ou por divergências substanciais entre essas e seus próprios objetivos. O desafio implica em questionar a validade, racionalidade ou importância das normas institucionais, enquanto a organização promove seus próprios interesses e valores como mais adequados ou legítimos. O ataque representa uma rejeição agressiva das normas e valores institucionais, descartando qualquer possibilidade de sua adoção. Estas táticas são mais comuns em ambientes institucionais frágeis, com múltiplos atores, ou onde as pressões institucionais se opõem fortemente aos objetivos organizacionais.

A quinta resposta estratégica é a manipulação, descrita por Oliver (1991) como um esforço oportunista e intencional de alterar, influenciar ou controlar as demandas institucionais. A cooptação envolve a neutralização da oposição institucional e a busca por legitimidade, integrando os opositores à estrutura organizacional ou formando alianças com eles. A influência visa moldar os critérios de aceitação de práticas e a interpretação de normas e valores, alinhando-se às ideias de Mahoney e Thelen (2010). O controle, por outro lado, se concentra em dominar os atores ou a fonte da pressão institucional.

Tabela 4 – Respostas estratégicas a processos institucionais

Estratégia	Tática	Exemplo
Aquiescência	Hábito Imitação Concordância	Obediência inconsciente a normas Reprodução de modelos institucionais Obediência e aceitação ativa de normas
Acordo	Balanceamento Pacificação Barganha	Acomodação das expectativas dos atores Incorporação de elementos institucionais Negociação com <i>stakeholders</i> institucionais
Esquiva	Ocultação Para-choque Fuga	Disfarce da não conformidade Descolamento de práticas Mudança de objetivos, atividades ou campo
Insolência	Insubordinação Desafio Ataque	Normas e valores são ignorados Contestação de regras e restrições Agressão às fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptação Influência Controle	Incorporação de atores influentes Definição de valores e critérios de legitimidade Dominação de atores e processos institucionais

Fonte: Oliver, 1991, p. 152

A escolha de uma dessas estratégias da Tabela 4 depende de múltiplos fatores, conforme Oliver (1991) destaca: causa, componentes, conteúdo, controle e contexto. Estes elementos influenciam como as organizações interpretam e reagem a pressões institucionais.

- **Causa:** Relaciona-se à lógica subjacente das demandas, como leis que estabelecem padrões. Inclui a percepção de legitimidade e eficiência por parte da organização.
- **Componentes:** Refere-se aos agentes impositores, como grupos profissionais ou o Estado. Envolve a diversidade das lógicas institucionais e a dependência de recursos.
- **Conteúdo:** A natureza das normas e valores em questão, incluindo seu alinhamento com objetivos organizacionais e o grau de autonomia permitido.
- **Controle:** Os mecanismos através dos quais as normas são impostas, abrangendo coerção formal e difusão voluntária.
- **Contexto:** O ambiente onde as organizações operam, marcado por incerteza e pela densidade de relações interpessoais.

Conforme Oliver (1991) sugere que ambientes fragmentados e plurais tendem a incentivar estratégias de resistência, enquanto pressões decorrentes de estruturas normativas ou coercitivas, como as impostas pelo Estado, tendem a levar à conformidade organizacional. A compreensão desses fatores pode ajudar a prever a resposta organizacional mais provável diante de diferentes cenários institucionais.

Essa teoria é particularmente relevante no âmbito da segurança pública, onde as forças de segurança, como ilustrado pelo programa Ronda no Bairro, devem equilibrar as demandas institucionais com a necessidade de manter a confiança e a cooperação da comunidade. A compreensão dessas dinâmicas é fundamental para prever a resposta organizacional mais provável diante dos desafios que emergem em diferentes cenários institucionais, permitindo que as organizações de segurança pública não apenas cumpram com as exigências legais e normativas, mas também se alinhem com as expectativas e necessidades da comunidade que servem.

A tabela 5 sintetiza como diferentes fatores preditivos influenciam a escolha das estratégias organizacionais. Por exemplo, alta legitimidade e eficiência da causa tendem a favorecer a aquiescência. Em contraste, baixa coerção e difusão no controle sugerem uma tendência à insolência ou manipulação. A interação entre multiplicidade e dependência nos componentes pode levar a um acordo ou esquiva, dependendo do grau de dependência. Já o conteúdo, em termos de consistência e restrição, pode orientar a organização para qualquer uma das estratégias, baseando-se em como essas dimensões são percebidas.

Tabela 5 – Antecedentes Institucionais e Respostas Estratégicas Previstas

Fator Preditivo	Aquiescência	Acordo	Esquiva	Insolência	Manipulação
Causa					
- Legitimidade	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
- Eficiência	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
Componentes					
Multiplicidade	Baixa	Alta	Alta	Alta	Alta
- Dependência	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa
Conteúdo					
- Consistência	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
- Restrição	Baixa	Moderada	Alta	Alta	Alta
Controle					
- Coerção	Alta	Moderada	Moderada	Baixa	Baixa
- Difusão	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

Contexto					
- Incerteza	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Interconectividade	Alta	Alta	Moderada	Baixa	Baixa

Fonte: Oliver, 1991, p. 160

Pache e Santos (2010) oferecem uma visão complementar sobre como as organizações respondem à complexidade institucional. Eles definem demandas institucionais como várias pressões por conformidade impostas às organizações por atores institucionais. Especificamente, as demandas institucionais conflitivas são caracterizadas por antagonismos e discrepâncias entre essas pressões, situando as organizações em meio a múltiplas e contraditórias regulamentações, ordens normativas e lógicas culturais. Esta abordagem é similar às noções de complexidade institucional de Greenwood *et al* (2011), o pluralismo institucional de Kraatz e Block (2008) e a multiplicidade de Oliver (1991).

Segundo Pache e Santos (2010), às demandas institucionais conflitivas emergem mais provavelmente em campos organizacionais relativamente centralizados, onde existem atores influentes, mas sem poder absoluto para dominar completamente o campo. Eles argumentam que a resposta organizacional a essas demandas depende de dois fatores cruciais: a natureza da demanda e a representatividade interna dessas demandas.

A natureza da demanda é bifurcada em ideológica e funcional. No nível ideológico, que toca no cerne dos valores e diretrizes da organização, as discrepâncias com as normas e valores institucionais levam as organizações a adotar estratégias de resistência, conforme alinhado ao modelo de Oliver (1991). Já no nível funcional, que lida com os processos e práticas da organização, há mais espaço para negociação e adaptação, pois são aspectos mais periféricos e mutáveis.

Em termos de representatividade interna, Pache e Santos (2010) destacam a importância da composição dos membros da organização, que podem ter sido socializados sob lógicas institucionais diferentes. Isso pode resultar em três cenários: ausência de representação interna de conflitos e lógicas institucionais; predominância de uma lógica específica; ou representação de múltiplas lógicas, exigindo análise da dinâmica de poder e influência desses grupos internos.

As demandas institucionais, originárias dos ambientes social, cultural e normativo onde as organizações operam, afetam-nas por meio de dois mecanismos principais. Primeiramente, por atores externos como agências reguladoras e fundações, que exercem sua influência através de relações de dependência e articulação. Em segundo lugar, essas pressões se manifestam

internamente nas organizações, através das ações de seus membros, sejam executivos ou voluntários.

Neste contexto, Pache e Santos (2010) consideram as organizações como entidades complexas, constituídas por diversos grupos com valores, interesses e objetivos distintos. A diversidade de atores dentro da organização é vista como um elemento chave para prever a reação organizacional diante das pressões institucionais variadas.

Conforme Pache e Santos (2010), as respostas organizacionais, baseadas na tipologia de Oliver (1991), excluem a aquiescência. A escolha da resposta a ser adotada depende da análise de custo-benefício realizada pela organização. Assim, em face de demandas institucionais focadas em meios ou soluções técnicas, que são secundárias, é mais provável que as estratégias de acordo ou esquiva sejam adotadas na ausência de representatividade interna. Se uma lógica institucional específica é representada internamente, as respostas tendem a ser esquiva ou insolência. Com a presença de múltiplas lógicas internas, as respostas podem ser de acordo, se os grupos internos possuem influências similares, ou manipulação, se um grupo é mais influente.

No que tange a demandas de caráter ideológico, na ausência de representatividade interna, as respostas tendem a ser esquiva ou insolência. Se apenas uma lógica é representada, as possíveis respostas variam entre esquiva, insolência ou manipulação, dependendo da assertividade dos *stakeholders*. Com múltiplas lógicas representadas, a resposta organizacional dependerá do poder relativo de cada grupo. Se um grupo é dominante, a manipulação é mais provável. Se os grupos estão equilibrados, as respostas podem incluir manipulação, paralisia organizacional, como greves prolongadas, ou divisão organizacional, como a criação de subsidiárias (Pache; Santos, 2010).

Tabela 6 – Modelo de Respostas a Demandas Institucionais Conflitivas

Dimensões do Conflito	Respostas Estratégicas Dominantes
Natureza: Meios	
- Ausência	Acordo
- Único	Esquiva
- Múltiplo (poder equilibrado)	Insolência
- Múltiplo (poder desequilibrado)	Manipulação

Natureza: Objetivos	
- Ausência	Esquiva
- Único	Insolência
- Múltiplo (poder equilibrado)	Alta probabilidade de paralisia ou racha organizacional

Fonte: Pache e Santos, 2010, p. 469

Esta tabela 6 ilustra que as respostas estratégicas das organizações às demandas institucionais variam conforme a natureza do conflito e a representatividade interna dessas demandas. No contexto de meios, a ausência de representatividade favorece o acordo, enquanto a presença de uma única lógica institucional leva à esquiva. Em situações onde múltiplas lógicas são representadas, a resposta depende da distribuição do poder: se equilibrado, a tendência é para a insolência; se desequilibrado, para a manipulação. Já no contexto de objetivos, a esquiva e a insolência são as respostas mais comuns na ausência ou presença de uma única lógica, respectivamente. Em cenários com múltiplas lógicas e poder equilibrado, aumenta a probabilidade de paralisia ou divisão organizacional.

1.5.4 Avaliação da Expansão do Ronda no Bairro: Capacidade Operacional versus Expectativas Institucionais

A análise pós-implementação do Ronda no Bairro no Amazonas, sob a lente da teoria institucional, revelou uma fase de (des)institucionalização caracterizada por uma tensão entre as aspirações institucionais e a capacidade operativa das forças de segurança. Em resposta às demandas governamentais para a expansão do programa, a Polícia Militar e a Polícia Civil foram compelidas a reestruturar suas operações em um ambiente marcado por restrições de recursos humanos e logísticos. A expansão geográfica do programa, evidenciada na figura 5 mostra deslocamento de efetivos para o interior, reflete uma tentativa de institucionalizar uma nova norma de segurança pública, estendendo a presença policial e buscando uma maior integração.

A Figura 5 contém dados sobre o efetivo de segurança pública destinado à expansão do programa Ronda no Bairro em vários municípios em fevereiro de 2014. A análise dos pontos fortes e fracos desta estratégia de expansão pode ser orientada pela teoria institucional, que considera a capacidade organizacional, a adequação de recursos e a resiliência sistêmica como

fatores críticos no sucesso do programa.

Figura 5 - Efetivo deslocado e a ser deslocado para implementação do programa Ronda no Bairro no interior

EFETIVO DESLOCADO E A SER DESLOCADO PARA IMPLANTAR O PROGRAMA RONDA NO BAIRRO NO INTERIOR															
STATUS	MUNICÍPIOS	SETORES	VIATURAS		NECESSÁRIO RONDA	EFETIVO EXISTENTE NA EPOCA DO PLANEJAMENTO	EFETIVO ENVIADO	EFETIVO EXISTENTE HOJE	EFETIVO A ENVIAR	EXCEDENTE					
			04 R	02 R											
IMPLANTADOS	ITACOATIARA	9	11	18	196	125	63	181	15						
	MANACAPURU	8	10	16	182	184	0	195	0	-13					
	IRANDUBA	6	8	12	122	101	18	119	3						
	HUMAITÁ	7	9	14	168	112	80	192	0	-24					
	PARINTINS	8	10	16	182	140	53	181	1	10 (REFORÇO EFETIVO MAUÉS)					
	COARI	6	8	12	130	44	15	57	73						
	TEFÉ	6	8	12	152	141	11	141	0						
	TABATINGA	6	8	12	163	74	47	121	42						
TOTAL							287	1187	134	17 PM ENVIADOS A MAIS DO PREVISTO					
EM IMPLANTACÃO	SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	3	5	6	64	28		25	36						
	LÁBREA	4	6	8	78	35		36	43						
	EIRUNEPÉ	3	5	6	64	36		36	28						
	MAUÉS	4	6	8	78	12		22	66	10 (REFORÇO EFETIVO DE PARINTINS)					
	MANICORÉ	4	6	8	78	25		20	53						
	BOCA DO ACRE	3	5	6	64	69		58	0	-5					
TOTAL							21	33	42	426	205	0	197	226	-42
							1721	1126	287				647	360	

Quartel em Manaus-AM, 19 de fevereiro de 2014

MARCOS BRANDÃO DA CUNHA - TEN CEL QOPM
CMT DO CPI/PMAM

Fonte: Comando de Policiamento do Interior (CPI/PMAM), 19 de fevereiro de 2014.

A figura 5 exemplificativamente, Itacoatiara apresentava um déficit de efetivo, com uma necessidade de 196 policiais para compor o planejado do programa, mas uma realidade de apenas 125 disponíveis, o que representava uma lacuna significativa de 63 para alcançar o patamar desejado. Esses dados não apenas questionam a eficácia programática da expansão, mas também destacam os desafios na manutenção da operacionalidade e da segurança nas áreas onde o efetivo foi reduzido para alocar e expandir ao interior, embora saibamos que houve concurso público em 2011 e o efetivo já estava empregado em outros locais desde o início do programa em 2012.

No entanto, os dados sugerem que as respostas organizacionais a essas demandas foram subótimas, evidenciando uma prática de (des)institucionalização em que o planejamento estratégico não acompanhou adequadamente a velocidade da expansão. A disparidade entre o efetivo necessário e o efetivo deslocado apontava para uma potencial redução da eficácia programática e questionava a sustentabilidade a longo prazo do programa sob as condições operacionais. O desafio para as forças de segurança, portanto, residiu em harmonizar as expectativas institucionais com a realidade organizacional, garantindo que a

(re)institucionalização do Ronda no Bairro se alinhasse com as capacidades efetivas da PMAM e PCAM e os princípios fundamentais de segurança e justiça social.

O ajuste fino entre a projeção e a realidade operacional, essencial para a eficácia e legitimidade do programa, era, portanto, um vetor crítico para a sustentabilidade a longo prazo do Ronda no Bairro, reiterando a necessidade de estratégias de re(institucionalização) que sejam realistas, responsivas e adaptativas às dinâmicas sociais e organizacionais das comunidades servidas.

Essas análises são fundamentais para compreender as dinâmicas organizacionais frente a mudanças institucionais, como as observadas na implantação da política de integração do Ronda no Bairro no Amazonas. Elas ajudam a identificar e examinar como as organizações policiais responderam e se adaptaram a essas mudanças.

1.6 GOVERNANÇA E ARRANJO INSTITUCIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA

No contexto do Amazonas, reflete uma análise profunda sobre os desafios únicos e as oportunidades inerentes à região na articulação e efetivação de políticas de segurança pública. A governança neste território vasto e diversificado exige uma abordagem adaptada às suas especificidades geográficas e sociais, destacando a importância de um arranjo institucional flexível e integrado. A implementação de políticas de segurança no Amazonas, portanto, demanda um modelo de governança que não só promova a cooperação eficiente entre os diferentes níveis de governo e a comunidade, mas que também esteja sensível às dinâmicas locais. Isso implica em mecanismos de governança que facilitam a gestão compartilhada e a participação cidadã, essenciais para endereçar os desafios complexos de segurança que a região enfrenta. O fortalecimento da governança e dos arranjos institucionais no Amazonas é de suma importância para a criação de estratégias de segurança pública que sejam eficazes, inclusivas e sustentáveis, capazes de responder às necessidades específicas da população local, ao mesmo tempo em que respeitam os direitos humanos e promovem o desenvolvimento social.

1.6.1 Definição e Importância da Governança na Segurança Pública

A Governança em segurança pública refere-se ao conjunto de mecanismos, processos e instituições, pelos quais cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos e obrigações e mediam seus conflitos. A governança efetiva é crucial para o desenvolvimento e implementação de políticas de segurança pública que sejam responsivas, inclusivas e

representativas. Um arranjo institucional bem estruturado promove a cooperação entre diversos atores (governo, sociedade civil, setor privado) e níveis de governo, resultando em políticas de segurança mais eficazes e sustentáveis.

A governança na segurança pública, conforme explorada por Soares (2022), engloba uma ampla gama de mecanismos, processos e instituições que possibilitam a articulação entre cidadãos, grupos e o Estado, em um esforço colaborativo para exercer direitos, cumprir obrigações e resolver conflitos. Este conceito é essencial para a compreensão e a implementação de políticas de segurança pública que sejam não apenas efetivas, mas também inclusivas e representativas, abordando as necessidades e expectativas da população em sua totalidade. A eficácia da governança é aumentada por um arranjo institucional bem delineado, que promove a cooperação entre diferentes atores e níveis de governo, resultando em políticas de segurança mais robustas e sustentáveis. Soares (2022) enfatiza a importância de uma abordagem integrada à segurança pública, onde a colaboração entre governo, sociedade civil e setor privado é fundamental para a formulação e implementação de estratégias que abordem as complexidades da violência e da criminalidade de maneira adaptada às realidades locais.

Este entendimento ressalta a necessidade crítica de uma governança eficiente na segurança pública, que não se limite à mera execução de ações policiais, mas que envolva uma gestão participativa e transparente, focada em atender às demandas da sociedade de forma responsiva e adaptável. A análise de Soares (2022) sobre a aderência dos planos estaduais de segurança pública à política nacional sublinha a complexidade dessa tarefa, destacando a necessidade de um alinhamento estratégico entre os diversos níveis de governo e a importância de fortalecer os arranjos institucionais para uma segurança pública mais eficaz e alinhada com os princípios democráticos e os direitos humanos.

1.6.2 Modelos de Arranjo Institucional e Suas Implicações na Efetividade

Diversos modelos de arranjo institucional podem ser adotados, desde estruturas centralizadas até sistemas descentralizados. Cada modelo tem implicações distintas na alocação de recursos, responsabilidades e na capacidade de resposta às necessidades locais.

A efetividade desses modelos depende de fatores como a clareza nas atribuições de cada entidade, a existência de mecanismos de coordenação e cooperação e a capacidade de adaptação às mudanças sociais e aos novos desafios de segurança.

No campo da segurança pública no Amazonas, conforme Lotta (2019) a complexidade dos processos de implementação de políticas públicas no Brasil, incluindo a adoção de diversos

modelos de arranjo institucional, desde estruturas centralizadas até sistemas descentralizados. Lotta (2019) discute como a efetividade desses modelos depende de fatores como a clareza nas atribuições de cada entidade, a existência de mecanismos de coordenação e cooperação, e a capacidade de adaptação às mudanças sociais e aos novos desafios de segurança, ressaltando a importância de uma compreensão aprofundada das dinâmicas locais na implementação de programas como o Ronda no Bairro, no Amazonas

1.6.3 Desafios e Oportunidades no Contexto Brasileiro

No Brasil, segundo Freire (2009), a fragmentação institucional e a sobreposição de cargos entre os entes federativos são desafios significativos no Brasil. A falta de integração e cooperação entre as forças de segurança públicas estaduais e federais muitas vezes resulta em ineficiências e redundâncias. Nesse sentido, a recente implementação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) apresenta uma oportunidade para superar esses desafios, promovendo a integração e a cooperação interagencial e intergovernamental, conforme destacado por Quaresma (2019).

Conforme analisado por Malcomes (2018), as capacidades estatais influenciam a formulação de políticas públicas em todas as áreas, incluindo a segurança pública. A falta de capacidade estadual para a formulação de planos estaduais de segurança pública coerentes com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social revela um desafio significativo que precisa ser superado para avançar na consolidação da governança em segurança pública no Brasil.

Diante desses desafios, é importante fortalecer a governança e o arranjo institucional em segurança pública no Brasil, conforme destacado por Milani (2019). Isso inclui a ampliação da articulação entre as esferas estaduais e federais, estruturando parcerias mais sólidas e consistentes para a promoção da segurança pública em todo o país. Além disso, é essencial investir em capacidades estatais para que os planos estaduais de segurança pública sejam coerentes e alinhados com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, como ressaltado por Ballesteros (2014). Essas medidas potencializam a efetividade das políticas públicas de segurança pública no Brasil, além de reduzir a fragmentação institucional e a sobreposição de cargas entre os entes federativos, aumentando a eficiência e eficácia da integração entre as forças de segurança pública estaduais e federais (FREIRE, 2009).

1.6.4 Estratégias para Fortalecimento da Governança e Arranjos Institucionais

Para fortalecer a governança e os arranjos institucionais, recomenda-se a promoção de mecanismos de governança colaborativa, o estabelecimento de canais efetivos de comunicação e coordenação entre os diversos níveis de governo e a capacitação contínua dos profissionais de segurança pública.

A experiência acumulada na implementação do Programa Ronda no Bairro em Manaus evidencia a importância de adaptar estratégias de segurança às especificidades locais e de engajar a comunidade no processo, reforçando a necessidade de arranjos institucionais flexíveis e responsivos.

Segundo Soares (2022), para fortalecer a governança e os arranjos institucionais na segurança pública, recomenda-se a promoção de mecanismos de governança colaborativa, o estabelecimento de canais efetivos de comunicação e coordenação entre os diversos níveis de governo, bem como a capacitação contínua dos profissionais de segurança pública.

Para evidenciar a importância de arranjos institucionais flexíveis e responsivos na segurança pública, Soares (2022) destaca a experiência acumulada na implementação do Programa Ronda no Bairro em Manaus, que adaptou as estratégias de segurança às especificidades locais e engajou a comunidade no processo.

A governança e os arranjos institucionais são fatores fundamentais para o sucesso das políticas de segurança pública. No contexto brasileiro, a fragmentação institucional e a sobreposição de cargas entre os entes federativos são desafios significativos e desativam estratégias para o seu fortalecimento. Uma das oportunidades para fortalecer a governança e os arranjos institucionais no Brasil é a implementação do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Segundo Soares (2022), o SUSP apresenta uma oportunidade para superar os desafios relacionados à falta de integração e cooperação entre as forças de segurança públicas estaduais e federais, promovendo a integração e a cooperação interagencial e intergovernamental.

Essa integração e cooperação são fundamentais, especialmente em um contexto de grande complexidade e diversidade geográfica e cultural como o brasileiro, onde as desigualdades sociais e econômicas agravam os problemas de segurança pública. É necessária uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar para encontrar soluções para os desafios enfrentados pelo país.

Nesse sentido, um dos elementos importantes para o fortalecimento da governança e arranjos institucionais é a capacitação técnica das autoridades governamentais e não governamentais envolvidas na temática da segurança pública. A qualificação técnica é um fator importante para garantir a adoção de boas práticas e estratégias baseadas em evidências científicas e dados concretos, que possam ser monitorados e avaliados.

Outra estratégia fundamental para o fortalecimento da governança e arranjos institucionais é o fortalecimento da participação da sociedade civil nas decisões relativas à segurança pública. A participação da sociedade civil é fundamental para a legitimação das ações de segurança pública e para a definição de prioridades e estratégias. De acordo com as considerações de Filocre (2009) e Freire (2018) a participação da sociedade civil é uma questão fundamental para a promoção da cidadania e a garantia dos direitos humanos, em especial aqueles relacionados à segurança pública. É dever do Estado garantir a participação da sociedade civil na definição e acompanhamento das políticas públicas, conforme preceitua a Constituição Federal brasileira de 1988.

Portanto, o fortalecimento da governança e arranjos institucionais em segurança pública no Brasil exige a adoção de uma variedade de estratégias, incluindo a implementação do SUSP, a capacitação técnica dos atores envolvidos, bem como a promoção da participação da sociedade civil nas decisões relativas à segurança pública. Somente com a adoção dessas estratégias será possível enfrentar os desafios e garantir o combate eficaz à violência e à criminalidade em todo o território nacional, e assim promover a cidadania e garantir os direitos humanos.

1.6.5 Monitoramento, Avaliação e Ajuste das Políticas de Segurança Pública

A análise detalhada sobre a implementação e avaliação de políticas públicas, destacada por Lotta (2019) e Costa (2022), sublinha ser de fundamental importância a participação ativa e da instituição de mecanismos de governança sólidos. Tal abordagem é essencial para a obtenção de resultados duradouros e eficazes no âmbito da segurança pública.

Segundo Costa (2022) destaca que a estruturação adequada dos sistemas de monitoramento e avaliação é uma prioridade para o sucesso das políticas de segurança pública, permitindo a verificação do cumprimento de metas e a mensuração de indicadores. Isso é corroborado por Lotta (2019), que sublinha a relevância da avaliação na articulação das políticas públicas, visando o impacto além dos resultados setoriais imediatos.

A governança eficaz requer mecanismos claros de accountability, transparência e de responsabilização. Conforme Costa (2022) enfatiza a relevância de estabelecer critérios claros de comunicação e responsabilização para assegurar a transparência das ações e dos resultados das políticas de segurança pública. A contínua avaliação dos resultados e o ajuste das políticas são de suma importância para a eficácia a longo prazo das políticas de segurança pública. Isso inclui a utilização de dados e informações para diagnósticos precisos da segurança pública,

facilitando a identificação e o tratamento de riscos, bem como o aprimoramento contínuo das ações de segurança.

A participação dos *stakeholders*, incluindo a sociedade civil, é fundamental no processo de governança, assegurando que as políticas de segurança pública estejam alinhadas com as necessidades e expectativas da comunidade. Isso implica a promoção da participação social na formulação, implementação e avaliação das políticas. A complexidade da implementação de políticas públicas e reconhecer o valor da importância da governança eficaz, da *accountability* e do engajamento das partes interessadas. A implementação desse item contribuirá significativamente para a estruturação de um sistema de governança de segurança pública mais resiliente, adaptável e eficaz no Estado do Amazonas, promovendo uma melhoria contínua baseada em evidências, transparência e participação ativa da comunidade.

1.7 ESTADO, DEMOCRACIA: CONTRADIÇÕES INSTITUCIONAIS

O Estado é uma das ferramentas sociais mais importantes desenvolvidas ao longo da história da humanidade. É por meio de seu estabelecimento que muitas conquistas econômicas e sociais foram possíveis, e podem ter sido impossíveis sem as ações normativas do Estado (Levitsky; Ziblatt, 2018, p. 27). O Estado é, de fato, a instituição de poder mais importante da história da humanidade, pois dela derivam todas as demais instituições, inclusive a instituição policial.

Ao fazer uso de todas as ferramentas de poder disponíveis, o Estado é capaz de dotar qualquer sociedade de níveis consideráveis de organização e controle (Aurini, 2006). Ao atingir estes objetivos, qualquer sociedade pode mais facilmente e eficazmente cumprir todos os seus respectivos objetivos, que são essenciais para a manutenção da paz e da ordem pública. Na medida do possível, a instituição policial pode contribuir para que isso aconteça com mais frequência.

A necessidade de estabelecer uma estrutura de poder capaz de apaziguar as paixões individuais por meio da criação de instituições com capacidade coercitiva é historicamente comprovada. Isso é observado em todas as civilizações, que à medida que crescem, tornam-se maiores, e exigem com mais frequência uma ferramenta de controle capaz de resolver prováveis atritos internos que podem levar à ruína se forem tratados de forma inadequada (Mascaro; Santos, 2020, p. 32).

Ainda que não apareça de imediato, espera-se que as instituições de poder sejam capazes de usar o poder que possuem para resolver contradições estruturais internas,

apaziguando as paixões do povo. Nessa perspectiva, a história da humanidade apresenta inúmeros exemplos de transformações que só foram possíveis por meio da atuação de um ente de poder, o que é registrado pela instauração do Estado. Essa conquista foi realizada gradativamente em várias partes do mundo, quase simultaneamente, demonstrando sua inequívoca relevância nessas ocasiões para emergir um estado social pacífico e ordeiro (Barbieri *et al*, 2010).

Certamente, essas instituições não têm capacidade total para resolver tudo, mas o poder que elas possuem é uma ferramenta capaz de resolver muitas coisas que podem prejudicar a convivência adequada que se espera de todos, em todas as ocasiões. Portanto, a instauração histórica desse poder ainda é a mais importante conquista social da humanidade, sobretudo por meio das instituições dele derivadas, inclusive as instituições policiais.

1.7.1 O papel do Estado na crise institucional e a importância da entidade policial

Todas estas observações ganham maior destaque em momentos de crise institucional que prejudicam a qualidade das relações sociais. Na ausência de uma força capaz de implementar soluções para acalmar os ânimos do povo, a tendência é que a violência prevaleça nas relações humanas. Com a presença da violência na sociedade, a construção de uma sociedade melhor para todos se torna inviável. Ao orientar-se pela perspectiva da correspondência dos anseios coletivos que lhe são determinados, o Estado pode se transformar em uma ferramenta de poder imprescindível para constituir um ambiente melhor para todos, na medida do possível (Rancière; Giannotti, 2015, p. 45).

Por meio de sua maneira de agir e atuar, o Estado brasileiro pode lidar melhor com a crise institucional vigente, contribuindo para o adequado custeio das necessidades do povo, inclusive por meio da ação legal da entidade policial. Assim, os desafios observados na crise institucional podem ser resolvidos pelo uso dos mecanismos sociais adequados em uma tarefa de grande envergadura. Com frequência, o ente estatal pode realizar muito para pelo menos amenizar os malefícios inerentes aos graves desafios que a entidade policial enfrenta todos os dias, se suas ações se embasarem em uma atitude de poder voltada para o custeio do interesse do povo. Algo assim não é tão simples de se realizar, mas é uma atividade possível, desde que haja interesse para tal (Bitektine, 2011). Nesse sentido, é preciso que o Estado seja direcionado em prol de tudo aquilo que a sociedade que ele representa determina e deseja consumir, usando sempre seus meios disponíveis de maneira justa e equitativa para todos, destacando-se aqui a entidade policial quando necessário.

Enquanto a Polícia Civil é responsável principalmente pelas investigações criminais, a Polícia Militar foca no policiamento ostensivo e preventivo. Além disso, a Polícia Militar atua como uma força de reserva do Exército, seguindo uma estrutura militarizada em sua organização.

Ambas as forças policiais, Civil e Militar, estão sob a supervisão dos governadores estaduais. Apesar dessa subordinação comum e do envolvimento em questões civis, elas operam em esferas distintas, com diferenças significativas em suas estruturas organizacionais, políticas administrativas e abordagens de carreira, educação e treinamento. Essas divergências influenciam diretamente a forma como a segurança pública é gerenciada e o policiamento é executado.

Um desafio para a implementação eficaz de uma estrutura unificada de segurança pública é a falta de alinhamento que garanta uma abordagem e compreensão comuns dos problemas de segurança pública. As forças policiais brasileiras, tanto a nível federal quanto estadual, apresentam variações significativas em suas culturas e práticas burocráticas, embora compartilhem um foco na repressão. Além disso, a participação comunitária enfrenta obstáculos devido ao isolamento institucional das organizações policiais e dos órgãos públicos.

Evidentemente, muitas críticas podem ser feitas sobre a maneira como as instituições estatais lidam com as coisas públicas pelo uso do poder coercitivo que lhes cabe. Esse aspecto indica que o ente estatal é passível de transformação por meio da qualificação de todas as críticas que lhe são aplicadas ao longo do tempo. No entanto, isso não impede que ele seja uma das instituições mais importantes da humanidade e que suas realizações sejam destacadas como imprescindíveis ao interesse coletivo.

Para tanto, é importante que o Estado se fundamente no correspondido aos interesses sociais e a tudo aquilo que a sociedade determina e deseja consumir. Nesse sentido, o Estado está bastante vinculado ao experimento da democracia.

Apesar disso, não há como desconsiderar que o poder, muitas vezes envolvendo as entidades estatais, está a experimentar implicações em atitudes nem sempre consonantes ao custeio da paz e da ordem pública. Como o Estado concentra sobre si uma quantidade considerável de poder, é comum que muitas pessoas desejem utilizá-lo como uma forma de auto satisfação pessoal.

Essa condição ocorre porque, ao concentrar sobre si bastante poder de realização, o Estado também implica em uma “poderosa ferramenta de controle social que tem inequívocas repercussões em outras esferas” (Casara, 2017, p. 67). Dito de outra maneira, ao mesmo tempo que o Estado pode determinar leis, normas e regulamentos adequados ao convívio saudável de

todos, o Estado também pode gerar inúmeros transtornos para o povo.

Nesta perspectiva, são bem comuns os usos normalmente inadequados de suas ferramentas de controle por determinados grupos políticos ou econômicos que desejam, a qualquer custo, controlar as massas, visando apenas seus próprios interesses.

Talvez não pareça, mas a democracia mediante o Estado Democrático de Direito não é uma conquista devidamente consolidada nos dias de hoje, e essa exposição decorre da constatação das inúmeras tentativas de transformar o regime democrático de direito em uma ferramenta de controle das massas. O emergir do totalitarismo é uma das maiores ameaças ao Estado moderno de hoje (Snyder; Garschagen, 2017, p. 35).

Essa situação vem acontecendo não apenas nos dias atuais, mas há bastante tempo. Para tanto, basta conferir as consequências políticas, sociais, econômicas e humanitárias dos regimes totalitários que emergiram em diversos países ao final da década de 1930 em diante e ofereceram provas inequívocas do risco a que as sociedades atuais estão expostas.

Assim, se o Estado é usurpado por grupos políticos que só visam locupletação, sem que isso seja adequado à manutenção da paz e da ordem pública, a tendência é que coisas ruins se realizem. Em muitas ocasiões, ações do tipo acontecem mediante o uso abusivo da instituição policial.

Com esse enfoque, na prática, se pode expor que inúmeros agentes estatais não preservam o Estado, isto é, o Estado brasileiro, porquanto se interessam apenas pelos seus próprios projetos pessoais, desconsiderando a manutenção da paz e da ordem pública (Flaksman; Runciman, 2018, p. 26). Tal situação se observa em todos atos prejudiciais ao regime democrático de direito que os poderes republicanos estão evidenciando todos os dias, destruindo a confiança popular, enfraquecendo a confiança em instituições como a autoridade policial.

Evidentemente, os desafios que a crise institucional vigente oferece são inúmeros, mas tanto piores esses serão, persistindo-se esta luta entre os poderes “republicanos pelo domínio pleno do Estado em prol dos seus respectivos objetivos particulares” (Castells; Melo, 2018, p. 21).

Perante a crise institucional vigente se espera que uma solução para breve ou que, pelo menos, a sociedade brasileira possa movimentar no sentido de constituir alternativas de poder adequadas à defesa de todas as demandas necessárias ao povo (Soeiro; Wanderley, 2019).

No entanto, é importante ressaltar que a atuação do Estado e da polícia não está isenta de contradições institucionais e desafios, principalmente em relação à garantia dos direitos humanos e ao enfrentamento da violência policial. É fundamental que as instituições de poder

usem seu poder de forma justa e equitativa para todos, sempre orientadas pelos anseios coletivos da sociedade. A atuação da polícia deve ser pautada pela proteção dos direitos humanos e da segurança pública, sem violência ou abuso de poder, e a garantia desses princípios é um desafio constante para o Estado e para a própria instituição policial.

1.7.2 O papel do Estado na resolução de crises institucionais e na atuação da entidade policial em um Estado Democrático de Direito

A violência como obstáculo à construção de uma sociedade melhor para todos é um tema bastante abordado na literatura acadêmica atual. Um exemplo é o estudo de Soares e Peres (2020), que analisaram a relação entre a violência urbana e o desenvolvimento humano em municípios brasileiros. Outro autor relevante é Wacquant (2016), que discute a relação entre a marginalização social e a criminalização da pobreza em países como os Estados Unidos e a França.

As orientações do Governo Federal para a segurança pública são destinadas a ser adotadas por todos os níveis de governo. No entanto, a implementação varia consideravelmente entre os estados, cada um ajustando essas diretrizes às suas próprias estruturas e regulamentos, resultando em uma falta de padronização. Essa diversidade nas abordagens dos governos estaduais e municipais em relação às políticas de segurança pública sinaliza a complexidade na criação de agendas unificadas. Embora exista um esforço para centralizar e padronizar as políticas de segurança entre os diferentes níveis de governo, na prática, as agendas governamentais tendem a ser variadas e distintas.

Esta reformulação mantém o foco nas diferenças de implementação das políticas de segurança pública entre os níveis de governo e na conseqüente complexidade na formação de uma abordagem unificada, destacando a discrepância entre a intenção de padronização e a realidade da diversidade nas práticas governamentais.

No que se refere ao papel do Estado na resolução da crise institucional vigente, é importante destacar o trabalho de Dagnino (2014), que argumenta em favor de uma reforma do Estado brasileiro que leve em consideração a participação popular e a descentralização do poder. Já o estudo de Arretche (2019) aborda a questão da efetividade das políticas públicas no Brasil, analisando os fatores que levam a resultados positivos ou negativos.

Em relação à atuação da entidade policial, é relevante mencionar o estudo de Silveira et al. (2020), que investigaram as relações entre a polícia e as comunidades em áreas de periferia no Rio de Janeiro. Também é importante citar o trabalho de Nogueira (2020), que

discute a necessidade de uma reforma das polícias no Brasil, destacando os problemas relacionados à formação, treinamento e seleção dos agentes.

Portanto, é necessário que o Estado brasileiro leve em consideração as reflexões e propostas presentes na literatura para enfrentar a crise institucional e a violência que assolam o país, visando sempre atender aos interesses sociais e promover um ambiente melhor para todos.

1.7.3 Como resolver as contradições

Para resolver as contradições objetivas do Estado de forma rápida e com qualidade, é necessário enquadrá-lo nos anseios coletivos da sociedade (Powell; Bromley, 2015). A orientação democrática do poder tem sido uma das premissas mais importantes em várias abordagens teóricas que se dedicam ao estudo do Estado. O reconhecimento de que o Estado deve se basear na satisfação dos anseios coletivos é um fato amplamente reconhecido (Jacomettiet al, 2016), e isso tem sido colocado em prática em diversas regiões do mundo. No entanto, ainda existem contradições e tentativas de manipulação dos atos estatais em benefício de determinados grupos políticos. O regime absolutista foi destruído pelas revoluções que se sucederam na Europa Ocidental no século XVIII, em decorrência do uso opressivo do Estado para controlar as massas. As monarquias europeias se adaptaram ao regime constitucionalista para orientar suas ações pela defesa das leis e pela observância dos interesses do povo. A única maneira de uma sociedade viver pacificamente e com ordem é determinar uma base normativa capaz de corresponder aos anseios coletivos de forma adequada, e é por isso que o constitucionalismo se expandiu nos últimos séculos.

Cientes de que o Estado estava sendo usado para oprimir as massas, os Iluministas agiram visando destruir as estruturas de poder, que já vigoravam há séculos, em muitos países da Europa (Gala, 2020). Conscientes de que as revoluções poderiam implicar no surgimento de uma nova ordem de poder, boa parte das monarquias na Europa se adaptaram ao regime constitucionalista. Essa adaptação ocorreu perante a perspectiva de poder por parte dos agentes estatais que na era absolutista costumava se manifestar de maneira arbitrária, e começou a se orientar pela defesa das leis, bem como pela observância de tudo aquilo que ao povo interessa ou que pelo menos possa servir para correspondê-lo na medida do possível.

Sendo assim, as crises políticas que abalaram a Europa, ao final do século XVIII em diante, constata-se uma ebulição frequente no âmbito das premissas que deverão se manifestar pelo agir do ente estatal. Como as críticas visavam transformá-lo em uma ferramenta de poder capaz de corresponder com maior eficácia aos anseios do povo, a maneira como o Estado

passou a gerenciar todas as suas ações daquele ponto em diante começou a se aproximar da construção da democracia moderna (Freitas; Guimarães, 2007).

Dessa forma, foi na ebulição final da era moderna que o Estado Democrático de Direito surgiu e, como tal, até hoje predomina, ou pelo menos busca assim se efetivar no ambiente político global. Isso não significa que o Estado, daquele momento em diante, não tenha sofrido usurpações constantes em suas prerrogativas de poder por determinados grupos políticos (Freitas; Fonseca, 2020). Tanto foi assim que inúmeras revoluções que, geralmente, contestam os antigos regimes se transformaram em Estados totalitários e, ao invés de se dedicarem aos anseios do povo, passaram a controlar e escravizar as massas.

No momento, muito se fala da constituição e do custeio subsequente e absoluto do Estado Democrático de Direito, validando todas as suas ferramentas como necessárias à manutenção da paz e da ordem pública. Certamente, não há como questionar que o Estado, quando bem orientado, seja uma poderosa ferramenta de controle social, inclusive por meio do uso da instituição policial, que poderá ser utilizada para o emergir de uma sociedade menos propensa aos atritos sociais (Falaster; Zanin; Guerrazzi, 2017).

Assim se constata, principalmente, quando o uso do poder coercitivo se efetiva em prol do interesse do povo, validando todas as suas necessidades e expectativas mediante a realização de atos que lhes sejam adequados. Este é o discurso que até hoje predomina e que, aliás, já ofereceu bons resultados durante muito tempo.

Entretanto, esse discurso é também um discurso que já foi bastante deturpado pelo emergir de instituições de poder que, da democracia, se aproximaram do totalitarismo em seguida. Como a história humana muito bem evidencia nos últimos 250 anos, foram coisas assim que se observaram em muitas regiões. De certo modo, boa parte dessas constantes deturpações do Estado Democrático de Direito também foram observadas na sociedade brasileira (Jacometti *et al*, 2016).

Por exemplo, os republicanos da era do Café com Leite, destacando-se aqueles que governaram nas duas primeiras décadas de sua vigência, alegavam que a monarquia era um regime totalmente destoante das necessidades inerentes ao povo brasileiro. Alardeavam que representavam o emergir do Estado Democrático de Direito, adequando as suas ações às necessidades e às expectativas do povo, atuando no sentido de correspondê-lo na medida do possível (Crubellate, 2007).

Conquanto a beleza do discurso político dos republicanos seja evidente, as suas realizações, sobretudo aquelas que iriam afetar a qualidade de vida da população, eram contraditórias e um tanto quanto autoritárias, inclusive com o uso abusivo da instituição policial

em muitas ocasiões. Ou seja, ao mesmo tempo em que esses, pelo cinismo do discurso, 'defendiam' o constituir de um Estado adequado aos brasileiros, também se apossavam de todas as ferramentas de poder disponíveis no momento para a satisfação pessoal de seus próprios interesses, em detrimento dos interesses públicos.

Com muita frequência se alega que é importante a manutenção das instituições republicanas de poder, incluindo aqui a instituição policial. Com muita frequência se observa que boa parte deste discurso visa apenas o controle social das massas na surdina. Assim se observa até os dias atuais, quando as ferramentas de poder disponíveis ao Estado estão sendo exploradas por inúmeros agentes públicos que buscam coibir a liberdade do cidadão (Bitektine, 2011). Para isso, alega-se que a crise institucional que se observa na falta de confiança na instituição policial vigente só irá se resolver pelo reforço dos instrumentos democráticos vigentes.

Certamente, a crise institucional que se observa em todas as regiões do Brasil surge como um problema grave. Como tal, realmente merece ações que possam resolvê-lo da melhor maneira possível e no menor tempo possível. Isso significa que as entidades de poder deverão explorar todos os mecanismos possíveis para que sejam construídas soluções que possam, pelo menos, arrefecer os danos provocados pela crise institucional vigente, inclusive valorizando o trabalho da instituição policial.

Entretanto, essa situação não significa que o Estado deva coibir a liberdade do cidadão, da mesma forma que o seu próprio direito sobre inúmeras outras coisas (Barbieriet al, 2010), como acontece em relação à manifestação da economia brasileira. Assim se constata que a crise das instituições, em muitas regiões, não passa de uma ferramenta de poder, explorada até às últimas consequências, desconsiderando os anseios reais do povo brasileiro.

Portanto, o Estado possui recursos para mitigar os efeitos da atual crise institucional (Aurini, 2006). Entretanto, mudanças efetivas só acontecerão se estiverem alinhadas aos desejos da população brasileira e se evitarem o abuso de poder por uso inadequado da instituição policial. A reconstrução da confiança na autoridade policial pode ser alcançada por meio das ferramentas disponíveis ao Estado, respeitando as leis vigentes (Snyder, 2019). Contudo, essas ferramentas só serão eficazes se estiverem direcionadas para solucionar as demandas do povo brasileiro.

Atualmente, o Brasil enfrenta dificuldades nesse aspecto, como evidenciado pelos resultados insatisfatórios na atuação da polícia, mesmo diante de abusos e omissões (Gomes, 2018). É necessário, então, que as autoridades busquem formas de restaurar a confiança da população na instituição policial, permitindo que ela desempenhe seu papel de forma eficiente

na promoção de uma sociedade mais justa e segura.

1.7.4 A crise vai acabar?

Conforme o sistema nacional vigente, diversas atividades públicas podem ser realizadas se legalmente autorizadas. No entanto, isso não implica que tais ações não devam ser executadas com o intuito de atender às expectativas e necessidades das pessoas, proporcionando-lhes satisfação em suas demandas específicas (Casara, 2017).

O sistema de poder atual no Brasil, que se propõe a financiar o Estado Democrático de Direito, tem como objetivo proteger todos os direitos fundamentais (Giannotti, 2014). Sob essa ótica, o constitucionalismo republicano deve ser a diretriz norteadora das ações cotidianas dos agentes estatais. Embora possa soar teórico, é essencial que essa premissa seja efetivamente colocada em prática na realidade.

O financiamento do Estado deve ocorrer de maneira que sua sustentabilidade na sociedade esteja diretamente ligada à sua habilidade em atender às necessidades e expectativas da população de forma eficiente e no momento adequado.

Certamente, o Estado não tem a capacidade de atender a todas as situações no tempo estabelecido, com a qualidade esperada e satisfazendo a todos de maneira igualitária. Isso ocorre porque as decisões tomadas frequentemente envolvem escolhas que podem desagradar alguns, enquanto agradam outros. No entanto, no Estado Democrático de Direito, todas essas decisões devem ser tomadas visando sempre o interesse coletivo (Rancière, 2014).

Embora as decisões tomadas nem sempre atendam a todos, é fundamental que preservem a vontade da maioria, possibilitando a resolução de conflitos futuros. Atualmente, muitos agentes estatais estão cientes das implicações práticas de suas ações, mas ainda é comum o uso inadequado do poder, visando interesses pessoais e, por vezes, abusando da força policial. Assim, é compreensível que diversos setores sociais critiquem as ações do Estado, destacando contradições e omissões diante das necessidades do povo.

O ideal seria eliminar grande parte ou todas as ações que não respeitem a vontade coletiva nas atividades realizadas pelo Estado (Castells; Melo, 2018; Rancière; Giannotti, 2015). Embora essa seja uma percepção válida e reconhecida pelos agentes estatais, frequentemente parece ser esquecida, já que muitos atos governamentais resultam em consequências negativas para a população.

À medida que falhas persistem e afetam a qualidade das ações estatais, a crise institucional dificulta a implementação de medidas benéficas para a população (Flaksman;

Runciman, 2018). Essa situação evidencia a dificuldade em construir alternativas de poder aceitas pela maioria, enquanto agentes estatais agem de forma incoerente e desrespeitam o espírito republicano. No Estado Democrático de Direito, é fundamental priorizar os interesses do povo em todas as ações dos agentes estatais no Brasil. Sem enfrentar as contradições que afligem a sociedade há décadas, torna-se inviável estabelecer um cenário de poder igualitário e aceito por todos.

Contradições e disputas de poder são comuns e até necessárias no Estado Democrático de Direito, permitindo mudanças no sistema vigente em favor dos interesses do povo (Crubellate, 2007; Falaster; Zanin; Guerrazzi, 2017). No entanto, muitas dessas considerações estão longe de se concretizar, especialmente no ambiente administrativo observado na sociedade brasileira há anos.

1.7.5 Uma solução a caminho?

Diante dos meios normativos existentes, o Estado brasileiro possui instrumentos legais para reduzir a desconfiança em relação à Instituição Policial. Isso permite ao Estado criar leis e adotar ações favoráveis ao enfrentamento dos desafios estruturais do Brasil de maneira séria e eficiente. Entretanto, isso não significa que o Estado deva abusar dos instrumentos de controle, restringindo indevidamente a liberdade do cidadão (Freitas; Guimarães, 2007).

O Estado não deve limitar a qualidade de vida do cidadão utilizando medidas extremas, especialmente quando sua eficácia está abaixo das expectativas da população. Momentos de crise exigem seriedade, e muitas ações tomadas desagradarão parte da sociedade. Essa situação é comum, principalmente quando divergências e desconhecimento geram contestações baseadas em opiniões distantes dos fatos. Atualmente, isso pode ser observado em decisões que envolvem abuso de poder e uso excessivo da força policial (Crubellate, 2007; Jacometti *et al*, 2016).

É crucial que os cidadãos estejam atentos, pois muitas decisões estatais visam restringir a liberdade e dignidade, limitando direitos fundamentais (Bitektine, 2011). O Brasil enfrenta uma crise institucional que vai além da desconfiança em relação à autoridade policial e afeta o Estado Democrático de Direito, privilegiando interesses particulares em detrimento do bem coletivo. As leis são necessárias para manter a ordem e a paz pública, e o Estado existe para beneficiar os cidadãos (Flaksman; Runciman, 2018). Para garantir uma vida digna, é imprescindível evitar o uso abusivo da força policial, respeitando a legalidade vigente.

Dessa forma, a liberdade e o direito à vida não ficam restritos a interesses particulares.

Adotar essa postura contribui para que a instituição policial cumpra seu papel no Estado Democrático de Direito, sem abusos ou omissões.

1.8 REFLEXÃO ACADÊMICA E MODERNIZAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

A inserção dos estudos policiais nas ciências sociais no Brasil, destacada por Muniz, Caruso e Freitas (2017), representa uma mudança paradigmática no tratamento das questões de segurança pública desde os anos 2000. Essas pesquisas oferecem uma visão crítica sobre as organizações policiais, suas dinâmicas com a sociedade e as políticas públicas, estendendo o foco para além das abordagens tradicionais de policiamento e repressão. A análise desses estudos demonstra a importância de se considerar os desafios sociais e culturais enfrentados pelas forças policiais no país (Muniz; Caruso; Freitas, 2017, p. 162).

Os estudos policiais, conforme mencionado por Muniz, Caruso e Freitas (2017), são fundamentais no desenvolvimento e aprimoramento das políticas de segurança pública no Brasil. O exame da produção bibliográfica em ciências sociais, incluindo artigos, relatórios e entrevistas com gestores policiais, fornece informações essenciais para a formulação de estratégias mais alinhadas com as necessidades e os direitos da comunidade. O destaque dado à prevenção do crime reflete o impacto desses estudos nas abordagens adotadas pelas forças policiais, promovendo um policiamento mais integrativo e comunitário (Muniz; Caruso; Freitas, 2017, p. 173).

De acordo com Muniz, Caruso e Freitas (2017), a pesquisa acadêmica nas ciências sociais também tem fortalecido a necessidade de uma abordagem de segurança pública mais humanizada e centrada na cidadania. A análise crítica das práticas policiais, considerando as políticas públicas e a sociedade, contribui para identificar falhas e propor soluções que respeitem os direitos humanos e promovam a cidadania. Essa perspectiva é vital para estabelecer uma relação de confiança entre polícia e comunidade, elemento-chave para a eficácia das políticas de segurança e a consolidação democrática (Muniz; Caruso; Freitas, 2017, p. 182).

Muniz, Caruso e Freitas (2017) também apontam os desafios na implementação de políticas de segurança informadas por pesquisas acadêmicas. Ressalta-se a necessidade de modernização gerencial e tecnológica nas forças policiais, bem como a importância da educação e capacitação contínua dos profissionais de segurança pública. O aprofundamento e a expansão de estudos focados em segurança pública são cruciais para compreender as dinâmicas do crime e da violência, desenvolvendo estratégias que atendam às demandas de uma sociedade

diversificada e em constante transformação.

1.8.1 A Necessidade de Estudos Acadêmicos em Políticas de Segurança

A necessidade de estudos acadêmicos em políticas de segurança, as palavras de Luiz Eduardo Soares, expressas em sua entrevista à Revista Horizontes Antropológicos em 2001, ressoam com especial relevância. Soares, em sua análise perspicaz, enfatiza a carência de reflexão acadêmica significativa sobre políticas públicas de segurança. Ele observa que, apesar da existência de numerosos estudos sobre a violência, há uma notável falta de pesquisas profundas voltadas para estratégias eficazes de enfrentamento dessa questão. Segundo Soares (2001, p. 259), o principal entrave na área de segurança é de natureza gerencial, sugerindo que a solução para os complexos desafios de segurança requer uma modernização gerencial e tecnológica, que inclui a capacitação dos profissionais, a moralização através de mudanças institucionais e controle externo, e a vital participação comunitária. Essa perspectiva de Soares destaca a importância de abordagens inovadoras e abrangentes na formulação de políticas de segurança, enfatizando a necessidade de uma integração mais forte entre a teoria acadêmica e a prática política., limitando a capacidade de responder a desafios complexos de maneira efetiva, como observado por Santos (2018). A integração de abordagens interdisciplinares em estudos sobre segurança pode trazer perspectivas inovadoras e soluções adaptáveis para problemas persistentes, criando uma ponte valiosa entre teorias acadêmicas e aplicações práticas. Além disso, conforme apontado por Alves (2020), a formulação de políticas públicas se beneficia enormemente da integração de conhecimentos teóricos. A compreensão profunda das dinâmicas sociais e institucionais que esses estudos proporcionam é fundamental para desenvolver abordagens mais ressonantes e contextualmente relevantes em políticas de segurança. O engajamento acadêmico neste campo é, portanto, crucial não apenas para o avanço teórico, mas também para a aplicação prática efetiva de políticas de segurança pública que atendam às necessidades reais das comunidades e melhorem a segurança de forma sustentável e inclusiva.

A profundidade e amplitude dos estudos acadêmicos em políticas de segurança são cruciais para desvendar as múltiplas facetas do cenário de segurança pública. Como aponta Lima (2022), essa abordagem holística não só facilita uma compreensão detalhada das demandas emergentes e transformações no campo, mas também possibilita o desenvolvimento de estratégias mais sistêmicas e integradas. Essas estratégias são essenciais para abordar eficazmente a complexidade das realidades contemporâneas em segurança pública, que

frequentemente são marcadas por desafios multifacetados e dinâmicos.

Além disso, a integração da academia no diálogo sobre segurança pública é fundamental para estabelecer uma base de conhecimento reflexiva e robusta, que possa influenciar positivamente a formulação de políticas públicas. Silva (2023) ressalta a importância de criar um ecossistema em que as descobertas acadêmicas estejam alinhadas com as exigências práticas do campo. Isso estabelece um caminho para abordagens mais informadas e eficazes no combate à criminalidade e na promoção da segurança. Essa colaboração entre teoria e prática é indispensável para assegurar que as políticas de segurança pública sejam não apenas baseadas em evidências, mas também adaptáveis e relevantes para os desafios e necessidades específicas das comunidades servidas.

1.8.2 Desafios Gerenciais e Modernização Tecnológica

Na área da segurança pública, enfrentamos um desafio notadamente gerencial, como apontado por Soares (2001). A modernização gerencial e tecnológica se apresenta como um imperativo no cenário atual, demandando um aprimoramento constante nas competências dos profissionais de segurança. Esta evolução é essencial para preservar a integridade operacional e para aprimorar a capacidade de resposta das instituições frente às demandas emergentes. Rocha (2019) destaca que o desenvolvimento de habilidades gerenciais e a integração de novas tecnologias são cruciais para o sucesso e a eficácia das operações de segurança.

Adicionalmente, a adoção de tecnologias inovadoras é um elemento transformador na segurança pública, conforme observado por Moraes (2021). A implementação de ferramentas tecnológicas avançadas pode significativamente melhorar a coleta e análise de dados, possibilitando uma alocação de recursos mais eficiente e uma tomada de decisão mais ágil e informada. Esta abordagem tecnológica não só impulsiona a eficiência das instituições de segurança, mas também permite uma resposta mais adaptável e efetiva aos desafios complexos do campo. Em resumo, a modernização gerencial e tecnológica é uma necessidade premente para a evolução e eficiência da segurança pública na era atual.

A modernização gerencial e tecnológica na segurança pública exige uma reorientação substancial na formação e no desenvolvimento contínuo dos profissionais do setor. Essa transformação, como destacado por Costa (2023), envolve não apenas a aquisição de novas habilidades tecnológicas, mas também o desenvolvimento de competências gerenciais avançadas. A capacitação para utilizar eficientemente ferramentas e estratégias modernas é indispensável para a implementação eficaz de iniciativas inovadoras, bem como para uma

resposta adaptativa e proativa às dinâmicas em constante evolução no ambiente de segurança.

Além disso, a materialização dessa modernização requer uma visão inovadora que abarque a transformação das estruturas organizacionais e a incorporação de tecnologias emergentes. Essa evolução, conforme salienta Rocha (2023), é um elemento chave para a otimização dos recursos disponíveis e para fornecer respostas mais ágeis e efetivas aos complexos desafios da segurança contemporânea. A eficiência e a eficácia na gestão de segurança pública, portanto, dependem crucialmente da habilidade de se adaptar e de se manter atualizado com as inovações gerenciais e tecnológicas.

1.8.3 Moralização e Controle Externo

A moralização nas instituições de segurança, acompanhada por um efetivo controle externo, é essencial para estabelecer e manter a confiança do público, como apontado por Soares (2001). Isso requer a implementação de mecanismos rigorosos de transparência e responsabilização, além da reavaliação e atualização constantes de práticas e procedimentos. Estabelecer tais mecanismos não só assegura a integridade das operações de segurança, mas também promove uma cultura organizacional pautada no respeito aos direitos humanos e na adesão aos princípios democráticos.

Conforme indicado por Silva (2022), a indução de mudanças positivas e a implementação de reformas institucionais são cruciais para consolidar uma cultura de integridade dentro das instituições de segurança. Isso envolve não apenas a reestruturação de políticas e práticas, mas também a promoção de uma mentalidade que valoriza a transparência, a responsabilidade e o respeito aos direitos fundamentais. Tais iniciativas são vitais para reforçar os princípios democráticos nas operações de segurança, assegurando que estas sejam conduzidas de forma justa, ética e em conformidade com as leis e regulamentos vigentes. Em última análise, a moralização e o controle externo robusto são pilares indispensáveis para a eficácia e legitimidade das instituições de segurança no cenário contemporâneo.

A implementação de restrições morais nas forças de segurança, conforme ressaltado por Barros (2023), desempenha um papel vital não apenas na legitimação social das instituições de segurança, mas também na promoção da ética profissional. É imperativo que as práticas policiais sejam fundamentadas em princípios éticos e no respeito inabalável aos direitos fundamentais. Este compromisso com a ética exige uma revisão e atualização contínua das normas e procedimentos internos, fomentando uma cultura organizacional que prioriza a legalidade, a impessoalidade e a moralidade. Esta abordagem não só assegura a conformidade

com a lei, mas também reforça a integridade e a confiabilidade das forças de segurança.

Melo (2023) acrescenta que a adoção de práticas morais e éticas e a integração de mecanismos eficazes de controle externo são essenciais para restaurar e manter a confiança do público nas instituições de segurança. Ao promover a transparência e garantir uma atuação policial íntegra, essas medidas são fundamentais para alinhar as operações de segurança com os valores democráticos e os princípios do Estado de Direito. A adoção dessas práticas não apenas eleva o padrão de conduta dentro das instituições de segurança, mas também contribui para a construção de uma relação mais positiva e de confiança mútua entre a polícia e a comunidade. Portanto, a moralização das forças de segurança e a implementação de controles externos rigorosos são cruciais para o fortalecimento das instituições de segurança e para a promoção de uma sociedade mais justa e segura.

1.8.4 Participação Comunitária

A participação comunitária desempenha um papel muito importante no desenvolvimento de políticas de segurança eficazes e inclusivas, como Soares (2001) enfatizou. O envolvimento direto e ativo das comunidades na criação e execução de políticas de segurança não só promove a resiliência social, mas também fortalece o tecido social, essencial para a sustentabilidade de longo prazo das iniciativas de segurança. A colaboração entre a sociedade civil e as instituições de segurança, destacada por Oliveira (2023), é fundamental para compreender adequadamente as necessidades e prioridades locais. Essa sinergia permite a elaboração de estratégias de segurança mais holísticas e adaptadas às realidades específicas das comunidades.

A integração da visão e da experiência da comunidade no planejamento de segurança garante que as estratégias sejam mais do que medidas genéricas; tornam-se soluções customizadas que abordam os desafios únicos de cada comunidade. Essa abordagem colaborativa não só melhora a eficiência e eficácia das políticas de segurança, mas também fomenta um maior senso de propriedade e responsabilidade entre os cidadãos, contribuindo para um ambiente mais seguro e coeso. Portanto, a participação comunitária é um ingrediente indispensável no desenvolvimento de políticas de segurança pública que sejam verdadeiramente seguras, inclusivas e respeitadas às diversas necessidades das comunidades servidas.

O estabelecimento de um diálogo construtivo e de uma cooperação efetiva entre a comunidade e as forças de segurança é essencial para reforçar os laços comunitários e

promover um ambiente seguro e acolhedor. Conforme Ferreira (2022) salienta, a participação comunitária, quando baseada em respeito mútuo e colaboração, é um fator crucial para moldar soluções de segurança pública que sejam adaptáveis, eficazes e alinhadas com as realidades locais.

Essa abordagem colaborativa permite uma compreensão mais profunda dos problemas específicos enfrentados pelas comunidades, possibilitando a criação de estratégias de segurança que sejam verdadeiramente eficientes e ressonantes com as necessidades e aspirações dos cidadãos. A integração de perspectivas comunitárias no planejamento e execução das políticas de segurança não só melhora a qualidade e a adequação das respostas, mas também fomenta uma maior confiança e engajamento da comunidade nas iniciativas de segurança. Assim, a participação ativa da comunidade é um componente indispensável para o desenvolvimento de um sistema de segurança pública que seja responsivo, inclusivo e eficaz no atendimento às demandas e desafios específicos de cada comunidade.

A inclusão ativa da comunidade na formulação e implementação de políticas de segurança é, de fato, um elemento fundamental para alcançar resultados duradouros e eficazes. Como Santos (2023) destaca, a cooperação comunitária não só enriquece o entendimento das nuances e realidades específicas locais, mas também contribui para a criação de estratégias de segurança mais inclusivas e representativas.

Essa abordagem participativa garante que as políticas de segurança reflitam a diversidade e as particularidades das comunidades que buscam servir. A cooperação entre as forças de segurança e a comunidade facilita a identificação de soluções mais adaptadas e contextualizadas, que levam em conta as experiências, preocupações e necessidades únicas de diferentes grupos. Além disso, a participação comunitária fortalece o senso de propriedade e responsabilidade compartilhada na manutenção da segurança e da ordem pública, o que é essencial para a sustentabilidade e eficácia a longo prazo das políticas de segurança. Portanto, a integração das comunidades nas decisões e ações relacionadas à segurança é um passo crucial para desenvolver um sistema de segurança pública mais holístico, justo e eficiente.

2. MÉTODO

Este capítulo dedica-se a explicar e justificar a metodologia adotada para o estudo, com foco especial na coleta e análise de dados. O estudo se enquadra na categoria de pesquisa qualitativa, visando compreender os processos de mudança institucional na segurança pública e como as organizações policiais do Amazonas respondem a essas mudanças. Tal abordagem é escolhida por sua adequação ao exame detalhado de fenômenos sociais complexos, em contraste com métodos quantitativos, e é guiada pelas perspectivas teóricas de autores como Oliver (1991) e Kraatz e Block (2008).

O cerne desta pesquisa é um estudo de caso, conforme definido por Yin (2001), que explora um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, particularmente útil quando as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não são claramente delimitadas. Este método permite um exame aprofundado de um ou poucos objetos, como programas governamentais ou organizações, facilitando a análise de fenômenos complexos onde o objeto de estudo e seu contexto se influenciam mutuamente.

Neste trabalho, a ênfase está na análise das respostas das organizações policiais do Amazonas a mudanças institucionais, com foco no Programa Ronda no Bairro e no processo de (de)institucionalização. A pesquisa incluirá a análise de fontes teóricas e documentais relevantes para uma compreensão aprofundada do fenômeno. Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é crucial por sua natureza exploratória e por fornecer uma base teórica sólida, essencial para uma análise reflexiva e crítica.

Yin (2001) sugere que a escolha do estudo de caso como método é mais adequada quando a pesquisa procura responder a questões do tipo “como” e “por que” em situações complexas, nas quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos em análise. Assim, o estudo de caso é uma ferramenta metodológica particularmente valiosa para entender, explorar e descrever eventos e contextos complexos, nos quais múltiplos fatores estão envolvidos e interagem.

Este estudo foca na questão: De que maneira a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Polícia Civil do Amazonas (PCAM) reagiram às exigências institucionais do governo estadual após implementar o programa Ronda no Bairro, sob a perspectiva da teoria institucional? Yin (2001) ressalta que o estudo de caso é uma estratégia metodológica valiosa nas ciências sociais, pois permite um exame detalhado e profundo do fenômeno, trazendo à tona informações que podem não ser evidentes inicialmente.

A construção de um estudo de caso inicia-se pela definição clara do tema ou problema a

ser investigado, seguido pelo desenvolvimento de um projeto detalhado para o estudo. Este projeto funciona como um guia para o pesquisador, orientando as etapas de coleta, análise e interpretação dos dados e ajudando a estabelecer relações causais entre as variáveis observadas. Yin (2001) identifica cinco elementos cruciais para a estruturação de um projeto de estudo de caso: as questões de pesquisa, as proposições teóricas, as unidades de análise, a lógica de ligação dos dados às proposições e os critérios para interpretação dos resultados. Estes elementos serão explorados detalhadamente adiante.

As questões de pesquisa foram desenvolvidas a partir do problema central do estudo, abordando aspectos como:

- Quais foram as diretrizes principais estabelecidas pelo governo do Amazonas para a implementação da política de integração na segurança pública? Este aspecto visa compreender os fundamentos e as expectativas iniciais do programa.
- Como ocorreu a implementação dessa política, particularmente no que se refere à integração da gestão operacional? Esta questão busca identificar os elementos que facilitaram ou obstaculizaram a implementação da política, fornecendo informações sobre os desafios e sucessos encontrados durante o processo.
- De que maneira a PMAM e a PCAM responderam aos processos de mudança institucional decorrentes da implantação dessa política de integração, com foco especial na gestão operacional? Esta questão é central para entender a dinâmica das respostas organizacionais, analisando como as forças policiais se adaptaram ou resistiram às novas diretrizes e práticas instituídas.

Este trabalho explora as reações das organizações policiais do Amazonas às mudanças institucionais após a implementação do programa Ronda no Bairro, utilizando como referencial a teoria institucional. Seguindo a orientação de Yin (2001), o estudo se baseia em um projeto de estudo de caso, cujo primeiro passo envolve a definição de proposições que guiam a investigação. A premissa central é que as organizações policiais tendem a adotar estratégias de “não conformidade” diante das mudanças institucionais. Esta "não conformidade" abrange uma gama de respostas organizacionais, variando de resistência ativa a estratégias mais passivas, fundamentadas no referencial teórico sobre respostas a demandas institucionais.

Yin (2001) ressalta a importância de estabelecer uma teoria inicial para direcionar a pesquisa, que, neste caso, se concentra na análise de respostas à conformidade e à não conformidade. Essas respostas são categorizadas com base nos trabalhos de Kraatz e Block (2008), Oliver (1991) e Pache e Santos (2010), diferenciando-se em termos de estratégias de

aquiescência, barganha e manipulação.

A unidade de análise deste estudo é o campo da segurança pública do Amazonas, considerado como um ambiente dinâmico de organizações policiais, outras entidades governamentais e atores da sociedade civil. Este campo tem passado por transformações significativas em termos de estrutura e abordagens doutrinárias, integrando diretrizes democráticas e princípios inovadores na prevenção e no combate à violência e à criminalidade.

Focamos especificamente no projeto Ronda no Bairro, um componente chave da política de integração, selecionado pela amplitude de sua mudança proposta. Este projeto representa uma mudança operacional substancial, adotando um modelo de policiamento orientado à solução de problemas e análise criminal. A investigação desse projeto proporciona uma visão valiosa sobre as respostas organizacionais de conformidade e não conformidade.

A análise é dividida em duas categorias principais: mudanças estruturais, que incluem alterações no aparato formal da organização, e práticas gerenciais, abrangendo os mecanismos de controle e monitoramento da implementação das mudanças. Acreditamos que esses aspectos são cruciais para entender a implementação e a internalização das mudanças institucionais nas organizações policiais, o que será examinado à luz da tipologia teórica estabelecida.

A proposição primária deste estudo sugere que as organizações policiais tendem a adotar estratégias de “não conformidade” em relação às mudanças institucionais. Esta premissa baseia-se no entendimento teórico de respostas organizacionais a demandas institucionais, refletindo a complexidade de tais processos.

O estudo de caso concentra-se no campo da segurança pública do Amazonas, abrangendo o projeto Ronda no Bairro e as organizações policiais envolvidas. As categorias macro de análise incluem estrutura e práticas gerenciais, focando-se em aspectos como desenho metodológico, ferramentas de acompanhamento e controle, e avaliação dos operadores de segurança pública. A análise deste campo, que evoluiu tanto estrutural quanto doutrinariamente, foca em uma iniciativa específica da política de integração, que representa uma significativa mudança operacional.

De acordo com Yin (2001), a coleta de dados em um estudo de caso deve ser feita através de múltiplas fontes para uma análise abrangente. Para este estudo, foram primariamente utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas. Os documentos incluíram relatórios, legislação e estudos relevantes, enquanto as entrevistas semiestruturadas permitiram uma exploração flexível e profunda do assunto. Este método de entrevista, recomendado por Flick (2002), permite que os entrevistados expressem livremente suas visões, enriquecendo a pesquisa com informações variadas. Os entrevistados foram selecionados entre os gestores das

organizações policiais, devido à sua visão abrangente sobre o fenômeno estudado. As perguntas da entrevista foram elaboradas considerando as categorias de análise e as dimensões teóricas de Oliver (1991), abordando causa, componentes, conteúdo, controle e contexto, para assegurar um exame completo da intervenção pública e das respostas organizacionais.

Este esquema analítico, portanto, busca uma compreensão profunda das respostas das organizações policiais à política de integração e ao programa Ronda no Bairro, alinhando-se ao referencial teórico de Oliver (1991), Pache e Santos (2010) e Kraatz e Block (2008). Assim, a lógica de elaboração do roteiro foi a seguinte na Tabela 7.

Tabela 7 – Roteiro de Entrevista para Estudo de Caso aplicado aos Policiais que atuaram no Programa Ronda no Bairro

Área de Foco	Perguntas do Roteiro de Entrevista aos Policiais
Valores Organizacionais	Quais são os valores, princípios e diretrizes principais que orientam a sua organização?
Avaliação do Processo de Integração	Como você avalia o processo de integração no Amazonas? Quais fatores facilitaram ou dificultaram sua implementação?
Influência no Processo Organizacional	O processo de integração afetou as características da sua organização? Como?
Eficácia da Metodologia do Programa	A metodologia do Programa Ronda no Bairro conseguiu estabelecer uma atuação comum entre as organizações policiais? Explique.
Participação Organizacional	Como foi a participação da sua organização na implementação e revisão do Programa Ronda no Bairro?
Colaboração Interorganizacional	Como você avalia a colaboração entre a Polícia Militar e a Polícia Civil no programa?
Participação de Órgãos de Justiça Criminal	Como foi a participação dos órgãos do sistema de justiça criminal no programa? Eles poderiam ter contribuído mais? Como?
Performance do Coordenador Metodológico	Como você avalia o desempenho do coordenador metodológico do programa em termos de competência técnica e habilidade de coordenação?
Mecanismos de Controle e Acompanhamento	Quais são os mecanismos de controle adotados para as reuniões do programa? Eles foram seguidos conforme o manual?
Impacto Orçamentário	Qual foi o impacto da situação orçamentária na execução do programa?
Compartilhamento de Informações	As informações geradas foram compartilhadas internamente e com outros órgãos? Como?

Tratamento de Demandas Internas e Externas	Como as demandas internas e externas foram gerenciadas durante a implementação do programa?
Avaliação da Metodologia	Quais são os pontos positivos e negativos do Programa Ronda no Bairro identificados pela sua organização?
Necessidade de Revisão do Programa	Você acha que a metodologia ou a política de integração precisa de revisão? Em quais aspectos?
Continuidade e Impacto do Programa	Como a continuidade do programa afetaria a política de integração?
Sugestão de Produto Técnico	Que tipo de produto técnico, não disponível anteriormente, poderia agora auxiliar o policiamento e atingir os objetivos do programa?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Na Tabela 7 foi considerada adequada incluir perguntas específicas aos policiais militares e policiais civis que trabalharam na época do programa Ronda no Bairro abordando tópicos relevantes. O roteiro final das entrevistas, com a sequência predefinida das questões, está disponível no Apêndice A deste trabalho.

Tabela 8 – Roteiro de Entrevista para Estudo de Caso aplicado aos Gestores do Programa Ronda no Bairro

Área de Foco	Perguntas do Roteiro de Entrevista aos Gestores
Visão Inicial e Objetivos	Poderia detalhar qual foi a visão inicial e os objetivos que guiaram a criação e implementação do Programa Ronda no Bairro? Como esses objetivos se alinhavam com as necessidades específicas de segurança pública na região?
Desafios Pós-implementação	Quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados logo após a implementação do programa? Como esses desafios impactaram a operacionalidade e eficácia do programa?
Influência das Respostas Policiais	De que maneira as ações e respostas específicas da Polícia Militar (PMAM) e da Polícia Civil (PCAM) influenciaram as estratégias adotadas pelo programa? Houve algum ajuste de rota significativo em decorrência dessas influências?
Envolvimento Comunitário	Como o programa fomentou a participação ativa da comunidade nas questões de segurança pública? Existem exemplos de iniciativas de sucesso nesse sentido?
Impacto na Criminalidade	Podemos discutir mudanças significativas, se houver, nas taxas ou tipos de criminalidade nas áreas abrangidas pelo programa? Qual foi o impacto percebido na segurança pública local?

Institucionalização da Segurança Pública	Como avalia o impacto do Programa Ronda no Bairro nos processos de institucionalização ou desinstitucionalização da segurança pública no Amazonas?
Superando Resistências	Quais estratégias poderiam ter sido mais eficazes para superar resistências ou desafios de compliance por parte das organizações policiais envolvidas?
Inovações e Práticas	Pode compartilhar exemplos de práticas inovadoras ou iniciativas que emergiram como resultado direto do programa?
Desenvolvimento Profissional e Integração	De que forma o programa contribuiu para o desenvolvimento profissional dos policiais e promoveu a integração institucional entre as forças de segurança?
Avaliação e Ajustes do Programa	Que mecanismos ou medidas foram estabelecidos para avaliar continuamente a eficácia do programa e realizar ajustes conforme necessário?
Histórias de Sucesso	Poderia descrever uma história de sucesso ou um impacto particularmente significativo do programa na comunidade?
Futuro do Programa	Olhando para o futuro, quais seriam as principais prioridades se fosse retomado e os desafios para o Programa Ronda no Bairro? Como planejará abordá-los?
Motivos para o Encerramento	Qual foi o principal motivo por trás do encerramento do Programa Ronda no Bairro? Foi uma decisão baseada em aspectos governamentais, ou outros fatores foram determinantes?
Envolvimento da Polícia Civil e Outros Órgãos	Como a Polícia Civil estava envolvida no programa, e de que maneira sua participação poderia ter sido intensificada? Houve falta de apoio institucional de outros órgãos da justiça?
Percepção dos Policiais e Conflitos Internos	Como os policiais de rua perceberam o impacto do programa? Existiam previsões para uma maior integração da Polícia Civil e outros órgãos, e como os possíveis conflitos internos foram gerenciados?
Propostas para o Futuro	Considerando os desafios enfrentados, acredita que seria viável desenvolver um projeto de lei para assegurar a continuidade de programas de segurança comunitária? Quais características esse projeto deveria ter?

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Nesta Tabela 8 foi considerado adequado incluir perguntas específicas aos Gestores do Programa Ronda no Bairro abordando tópicos relevantes, as quais são destacadas. O roteiro final das entrevistas, com a sequência predefinida das questões, está disponível no Apêndice B deste trabalho. Para a coleta de dados, optou-se por entrevistar servidores das organizações policiais envolvidas no Programa Ronda no Bairro, especialmente aqueles que desempenharam papéis fundamentais no planejamento ou na implementação da metodologia do programa. A

seleção focou naqueles que ocuparam cargos estratégicos, como subsecretários, diretores e outros postos equivalentes, dependendo da estrutura de cada instituição. Buscou-se também incluir indivíduos com experiência relevante na dinâmica do projeto, visando obter uma visão abrangente sobre a gestão e execução do Programa Ronda no Bairro.

Essa abordagem metodológica foi escolhida para garantir uma compreensão aprofundada das perspectivas e experiências dos profissionais diretamente envolvidos na concepção e operacionalização do programa, contribuindo assim para um entendimento detalhado do estudo de caso.

Para a realização desta pesquisa, foram feitos contatos por e-mail e WhatsApp com vinte e cinco policiais, detalhando os objetivos do estudo e o tipo de colaboração esperada. Desses, apenas onze eram da Polícia Militar e seis da Polícia Civil, resultando em dezessete confirmações de participação. Os entrevistados incluíram três delegados da Polícia Civil, dois coronéis da reserva remunerada, seis tenente-coronéis, dois sargentos e dois cabos da Polícia Militar, estes que foram gestores e responsáveis por áreas estratégicas e técnicas, como secretarias adjuntas e superintendências, envolvidos e executores diretamente na implementação da filosofia do programa.

Para este estudo, foram enviados vinte e cinco pedidos de entrevista, via e-mail e WhatsApp, detalhando os objetivos da pesquisa e a participação esperada. Destes, apenas doze da Polícia Militar e cinco da Polícia Civil, totalizando dezessete responderam afirmativamente.

Tabela 9 - Ilustra a distribuição dos entrevistados

Vinculação	Polícia Militar	Polícia Civil	Total
Gestores	4	2	6
Policiais que atuaram no Programa	8	3	11
Total	12	5	17

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Após a confirmação da participação nas entrevistas, os detalhes como local e horário eram definidos via WhatsApp ou telefone. Para os policiais, era enviado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para leitura e, se necessário, aprovação da chefia. No dia da entrevista, duas cópias impressas do termo eram levadas para serem assinadas. Essa metodologia foi escolhida devido à falta de solicitação formal de autorização das chefias e pela

experiência prévia do pesquisador com o Programa Ronda no Bairro, o que facilitou o contato direto com os entrevistados. A familiaridade prévia com alguns participantes, adquirida em eventos de trabalho, também ajudou na intermediação com outros potenciais entrevistados. Houve casos de reagendamentos devido a compromissos urgentes dos entrevistados. Em algumas situações, as respostas foram fornecidas por escrito ou em áudio para transcrição.

As entrevistas para a pesquisa foram realizadas em Manaus, de setembro de 2023 a fevereiro de 2024. A condução ocorreu no local de trabalho dos entrevistados ou virtualmente via Google Meet e WhatsApp, resultando em aproximadamente 16 horas de gravações. Foi observado que, por vezes, nem todas as perguntas planejadas eram necessárias, pois os entrevistados frequentemente abordavam tópicos relevantes espontaneamente. Além disso, a ordem das perguntas foi adaptada conforme a necessidade para preservar a fluência e a coerência das respostas dos entrevistados.

Durante a transcrição, foram realizadas intervenções para melhorar a clareza do texto, incluindo a adição de pontuação, reestruturação de frases interrompidas, correções de construções gramaticais e esclarecimentos de termos obscuros ou jargões policiais. Essas inserções e ajustes foram feitos de maneira a manter a integridade do conteúdo original. Ademais, a identidade dos entrevistados foi protegida, referindo-se a eles apenas como "Policia Civil Gestor" ou "Policia Civil" ou "Policia Militar Gestor" ou "Policia Militar", evitando a divulgação de informações que pudessem revelar suas identidades e mantidas nas citações apenas daqueles que autorizaram.

Neste segmento da dissertação, a lógica que conecta os diferentes componentes do estudo de caso, conforme proposto por Yin (2001), é articulada. Essa lógica estabelece uma relação entre o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as questões de estudo, as fontes de dados e o referencial teórico. Este esquema, normalmente ilustrado em um quadro, facilita a compreensão de como cada parte do estudo contribui para a análise e conclusões finais, garantindo que a pesquisa seja coerente e bem fundamentada em termos metodológicos.

Tabela 10 – Lógica de conexão entre objetivos e dados

Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Fontes	Referencial Teórico (não exaustivo)
Como foram as respostas organizacionais da Polícia Militar (PMAM) e Polícia Civil (PCAM) às demandas institucionais do governo do Estado do Amazonas após a fase de implementação do programa Ronda no Bairro, à luz da teoria institucional?	Analisar as respostas organizacionais da Polícia Militar (PMAM) e Polícia Civil (PCAM) às demandas institucionais do governo do Amazonas após a implementação do programa Ronda no Bairro.	a) Assimilar conceitos da Teoria Institucional para embasar a análise das respostas da PMAM e PCAM ao Programa Ronda no Bairro, e caracterizar o programa identificando suas demandas e inovações institucionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como os conceitos da Teoria Institucional podem ser aplicados para entender as respostas da PMAM e da PCAM ao Programa Ronda no Bairro? 2. De que maneira as características e demandas do Programa Ronda no Bairro influenciaram as práticas e políticas da PMAM e da PCAM? 3. Quais inovações institucionais foram introduzidas pela implementação do Programa Ronda no Bairro, e como elas se alinham com a Teoria Institucional? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos oficiais 2. Relatórios técnicos 3. Publicações 	<p>- Sapori, Andrade (2008)</p> <p>- Rolim (2006)</p> <p>- Lima (2011)</p> <p>- Sapori (2007)</p> <p>- Figueiredo (2014)</p>
		b) Entender as dinâmicas institucionais identificando os desafios da implementação do Programa através da avaliação das respostas da PMAM e PCAM, observando a assimilação de práticas e resistências.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais foram os principais desafios enfrentados pela PMAM e PCAM na implementação do Programa? 2. Como as práticas institucionais existentes na PMAM e PCAM influenciaram a assimilação do Programa? 3. Existiram resistências significativas dentro da PMAM ou da PCAM em relação à implementação do Programa? Em caso afirmativo, quais foram as causas dessas resistências? 4. De que maneira o Programa impactou a cultura organizacional e as operações diárias na PMAM e na PCAM? 5. Quais mudanças foram necessárias nas estruturas da PMAM e da PCAM para acomodar a implementação do Programa? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas com representantes e gestores da época. 2. Publicações oficiais. 3. Relatórios de Implementação 4. Estudos de Caso e Análises Organizacionais. 5. <i>Feedback</i> da Comunidade. 	

		c) Elaborar diretrizes para promoção de políticas públicas em segurança comunitária, fundamentadas em direitos básicos e direitos humanos.	<p>1. Quais são os princípios fundamentais dos direitos básicos e direitos humanos que devem orientar as políticas públicas de segurança comunitária?</p> <p>2. Como as experiências internacionais em segurança comunitária fundamentadas em direitos humanos podem informar a elaboração de diretrizes no contexto brasileiro?</p> <p>3. Quais são os desafios e resistências comuns enfrentados na implementação de políticas de segurança comunitária baseadas em direitos humanos?</p> <p>4. De que forma as necessidades específicas das comunidades locais podem ser integradas às diretrizes de segurança comunitária respeitando os direitos básicos e humanos?</p> <p>5. Como avaliar a eficácia das políticas de segurança comunitária em promover os direitos humanos e atender às necessidades das comunidades?</p>	<p>1. Entrevistas</p> <p>2. Modelo teórico</p> <p>3. Documentação Internacional de Direitos Humanos</p> <p>4. Estudos de Caso Internacionais</p> <p>5. Relatórios de Instituições de Segurança Pública</p>	<p>Oliver (1991)</p> <p>Pache, Santos (2010)</p> <p>Kraatz e Block (2008)</p> <p>Greenwood <i>et al</i> (2011)</p>
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Na elaboração do projeto de estudo de caso, conforme diretrizes de Yin (2001), o quinto componente essencial é a definição dos critérios para interpretação das descobertas. A organização dos dados coletados é o primeiro passo crucial, identificando padrões emergentes dos depoimentos. Notou-se a menção a dois momentos históricos distintos: a fase inicial favorável de implantação e consolidação do programa entre 2010 e 2012, e a subsequente perda de força e abandono do projeto entre 2014 e 2015. Estas fases são influenciadas por fatores políticos, técnicos e econômicos. Conseqüentemente, a análise dos resultados é dividida em duas seções refletindo esses períodos. A análise temática, seguindo a abordagem de Bardin (2009), é aplicada para sistematizar os depoimentos, focando em núcleos de sentido que revelam motivações, atitudes, valores e tendências. A unidade de análise utilizada foi o parágrafo, selecionando trechos significativos das entrevistas para identificar os elementos de cada dimensão analítica e suas implicações de acordo com os objetivos do estudo. A aplicação

deste modelo temático é essencial para entender as motivações, opiniões, valores e tendências dos entrevistados, enriquecendo a análise e garantindo a relevância dos resultados obtidos.

Para a análise dos dados coletados nesta pesquisa, optou-se pela técnica de combinação de padrões, conforme sugerido por Yin (2001). Esta abordagem consiste em comparar os padrões emergentes dos dados com um padrão teórico preestabelecido ou com múltiplas alternativas teóricas. Neste estudo, a escolha dessa técnica se justifica pela existência de modelos teóricos na literatura sobre respostas organizacionais e a seleção de um desses modelos para aplicação prática. O foco central do trabalho envolve a análise das respostas adotadas pelas organizações policiais, tornando essa abordagem analítica particularmente pertinente. Assim, as proposições do modelo teórico escolhido são contrastadas com os resultados obtidos, permitindo identificar áreas de convergência, discrepâncias e oportunidades para um aprofundamento mais detalhado da análise.

2.1 FERRAMENTA DE ANÁLISE DE PROGRAMAS INSTITUCIONAIS – ANÁLISE SWOT

Diversas ferramentas são utilizadas para analisar programas institucionais, como o Programa Ronda no Bairro, auxiliando na mensuração, análise e proposição de soluções para situações internas e externas (Costa Filho, 2011). Entre os modelos disponíveis, a análise SWOT, criada por Albert Humphrey em 1960, se destaca por sua popularidade (Leite, 2013). Essa estratégia aborda quatro áreas: pontos fortes e fracos (ambiente interno e controláveis) e oportunidades e ameaças (ambiente externo e incontroláveis).

A análise SWOT integra elementos internos e externos ao contexto da segurança pública, aperfeiçoando os planos de ação em programas como o Ronda no Bairro (Araujo *et al*, 2015). Essa ferramenta permite avaliar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças em programas sociais voltados à segurança, contribuindo para identificar e atender às necessidades sociais e institucionais, e aumentar a satisfação da sociedade.

Além disso, a análise SWOT é útil para verificar se os resultados de projetos ou programas na área de segurança pública foram alcançados e auxilia no planejamento estratégico, fornecendo informações relevantes que podem ser positivas ou negativas para o desenvolvimento do programa.

A aplicação da análise SWOT no contexto do Programa Ronda no Bairro possibilita avaliar aspectos como recursos, parcerias e legislação, permitindo identificar áreas de melhoria, planejar estratégias eficazes e tomar decisões informadas sobre a segurança pública e atuação das instituições policiais.

2.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta seção do estudo detalha os aspectos metodológicos aplicados para atingir os objetivos da pesquisa. Aqui, apresentamos e explicamos os métodos, incluindo o desenho do estudo, local da pesquisa, características do método, abordagem, procedimentos técnicos para coleta de dados e análise de resultados.

De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015), a parte metodológica de um plano ou projeto de pesquisa é fundamental, pois informa os procedimentos utilizados para alcançar os resultados por meio de uma abordagem metodologicamente estruturada.

2.2.1 *Desenho do estudo*

Neste estudo dissertativo, adotamos uma abordagem de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada, principalmente, no desenvolvimento gradual das atividades no trabalho de campo (Laville; Dionne, 2008).

A pesquisa se caracteriza pelo uso de estratégias descritivas, incluindo entrevistas semiestruturadas. As entrevistas são aplicadas aos gestores das instituições policiais e aos envolvidos no desenvolvimento do Programa Ronda no Bairro. O objetivo é compreender melhor o processo de institucionalização e desinstitucionalização associado ao programa.

Conforme Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa engloba um campo transdisciplinar nas ciências humanas e sociais, adotando várias formas de análise e buscando compreender os sentidos e significados dos fenômenos humanos.

Segundo Rauen (2015, p. 156), a abordagem qualitativa considera a relação entre o sujeito e a realidade, onde os dados não são traduzidos em números ou estatísticas, mas avaliados através da interpretação e atribuição de significados pelos participantes. Assim, a abordagem qualitativa se concentra em entender o comportamento de algo, em vez de simplesmente "medir".

A pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos humanos e seus significados, levando em consideração o vínculo entre o sujeito e a realidade (Rauen, 2015). Essa abordagem não se baseia em números ou estatísticas, mas sim na interpretação e atribuição de significados dados pelos participantes.

Segundo Rauen (2015), a abordagem qualitativa permite uma melhor compreensão do objeto de estudo e dos registros coletados, possibilitando a construção de pontos de análise relevantes. Dessa forma, as teorias apresentadas no marco teórico e as características

específicas da problemática investigada são contempladas na análise dos resultados e na conclusão da pesquisa (Menezes; Silva, 2005).

Ao adotar essa abordagem, focamos nos aspectos qualitativos, garantindo uma pesquisa de qualidade adequada às peculiaridades do tema investigado.

2.2.2 Área de estudo

Nesta pesquisa, a área de estudo abrange o Programa Ronda no Bairro, realizado na cidade de Manaus pelas entidades policiais do Amazonas, como a Polícia Militar (PMAM) e a Polícia Civil (PCAM). A investigação envolve um trabalho de campo qualitativo e descritivo, no qual os dados coletados são apresentados no texto para responder adequadamente ao problema de pesquisa e analisar as hipóteses iniciais.

A abordagem descritiva e qualitativa é adotada, pois o autor já possui conhecimento sobre aspectos característicos do objeto investigado, focando em descrever suas particularidades e premissas essenciais para abordar a problemática proposta. Os instrumentos de coleta de dados utilizados no campo são baseados em questões indutivas mensuráveis, facilitando a coleta de informações relevantes sobre o objeto investigado (Barbosa, 2010; Richardson, 2018).

Trabalhos de campo descritivos proporcionam uma análise detalhada do assunto estudado, explorando dimensões espaciais, populacionais e temporais específicas. Ao delimitar o tema, as particularidades são demarcadas em um contexto espaço-temporal-populacional correspondente à problemática investigada, permitindo o desenvolvimento adequado das ações previstas nos objetivos de pesquisa (Marconi; Lakatos, 2007). Assim, todas as atividades do estudo são executadas visando a sua realização prática.

2.2.3 Sujeitos do estudo

Os sujeitos do estudo estão relacionados ao universo de pesquisa e à amostra selecionada. O universo de pesquisa compreende o conjunto de elementos com pelo menos uma característica em comum (Barbosa, 2010), enquanto a amostra é uma parte representativa do universo, utilizada em experimentos científicos. Uma estratégia amostral adequada é essencial para abordar o problema de pesquisa corretamente (Gewandsznajder; Mazzotti, 1998).

Neste caso, a estratégia amostral apropriada é de natureza não-probabilística. Devido ao pequeno tamanho do universo investigado, a amostragem por conveniência é a melhor opção.

Essa estratégia considera os recursos disponíveis ao pesquisador para realizar o experimento proposto (Menezes; Silva, 2005).

Universos de pesquisa com menos de 50.000 elementos são classificados como não-probabilísticos e não permitem o uso de cálculos para selecionar a quantidade adequada de elementos para observação experimental. Para esses universos, a melhor abordagem é explorar a estratégia amostral que melhor resolva a problemática proposta (Barbosa, 2010; Richardson, 2018).

Nesta dissertação, a amostragem por conveniência inclui os gestores e executores de segurança pública responsáveis pelo Programa Ronda no Bairro, que responderão ao questionário apresentado. Apesar do número limitado de participantes, essa amostra proporciona uma visão adequada do objeto investigado e requer poucos recursos para sua realização (Marconi; Lakatos, 2010).

A escolha metodológica recai sobre uma amostragem por conveniência, dos gestores de segurança pública integralmente envolvidos há época no Programa Ronda no Bairro. A estratégia metodológica contempla a aplicação de questionários a 06 (seis) gestores que atuaram no programa, 03 (três) dos quais foram de suma importância na fase de concepção e fundação, e os outros 14 (quatorze) entrevistados, que consolidaram executando e supervisionando suas operações após a fase inicial de implementação.

A abrangência do estudo se estende de maneira estratégica incluindo profissionais em diferentes níveis — operacional, tático e estratégico — originários de várias unidades na Capital. Este aprofundamento do foco analítico possibilita uma exploração detalhada e diversificada da “Ronda no Bairro”, desvendando dinâmicas, desafios, e consequências em diferentes camadas da segurança pública.

Um diferencial deste trabalho é a aplicação de entrevistas pautadas, técnica que fornece uma exposição desobstruída dos entrevistados. Este método gera um ambiente propício para que os participantes descrevam suas narrativas, viabilizando informações autênticas e a elaboração de um repositório de dados multifacetado e enriquecido.

A adoção deste tipo de entrevista não apenas viabiliza o acesso a informações detalhadas e contextualizadas relativas ao programa, mas também delinea nuances, percepções e vivências dos envolvidos, descortinando aspectos intrínsecos e sutis das práticas, políticas e inter-relações no contexto do Programa Ronda no Bairro.

Integrando vários perfis e escalões profissionais, desde os mentores e executores iniciais até os administradores e operadores que sustentaram o programa, esta dissertação ambiciona esboçar um retrato holístico e penetrante ao Programa Ronda no Bairro. Explorar

sua gênese, trajetória, impactos e legados, gerando uma contribuição robusta ao avanço do conhecimento e das práticas em segurança pública comunitária.

2.2.4 Fontes de Dados

De acordo com Gil (2012), as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas. Neste estudo, a pesquisa descritiva foi escolhida por ter como objetivo descrever as características de um fenômeno em um contexto específico, envolvendo um programa realizado em um determinado período.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2012), também possibilita aprofundar fenômenos já explorados, fornecendo descrições ou categorizações de características analisadas. O foco está em analisar e interpretar a natureza atual, a composição ou os processos dos fenômenos estudados.

O estudo de caso é o método mais adequado para esta pesquisa, pois, conforme Turrioni e Mello (2012), envolve um estudo aprofundado para obter conhecimento detalhado por meio da análise e interpretação de um ou poucos objetos, buscando compreender sua realidade de forma abrangente.

O estudo de caso, como explica Gil (2012), se baseia em um estudo direcionado, no qual diferentes experiências e comportamentos podem ser investigados com profundidade, permitindo melhor entendimento das diferenças observadas. Um número de participantes representativos de uma população relevante é escolhido.

Yin (2005) destaca que o estudo de caso utiliza várias fontes de evidências como estratégia de pesquisa, conduzindo à coleta e análise de dados. A teoria atua como modelo na análise e comparação dos resultados, gerando proposições teóricas. Esse formato permite compreender o objeto de estudo, caracterizando-se como um estudo intensivo de uma situação ou contexto específico, como no caso do Programa Ronda no Bairro.

Para desenvolver este estudo, a pesquisa bibliográfica foi inicialmente utilizada, fornecendo ao pesquisador informações sobre recursos disponíveis relacionados ao tema. Otoni (2011) menciona que a pesquisa bibliográfica consiste em dados coletados de fontes secundárias.

Assim, a construção do referencial teórico é baseada nessa pesquisa, buscando informações em várias fontes, como livros, artigos e revistas científicas, para embasar e discutir os dados identificados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores das instituições policiais e avaliar os dados obtidos por questionários aplicados aos demais integrantes que

atuaram no Programa Ronda no Bairro em Manaus.

2.2.5 A abordagem qualitativa da pesquisa

Neste estudo, as informações coletadas durante o trabalho de campo serão organizadas no Excel, utilizando a Escala Likert e o método teórico-indutivo para construir argumentos. Esse procedimento está alinhado com a abordagem qualitativa adotada em todas as atividades de pesquisa (Barbosa, 2010; Richardson, 2018).

A conclusão do estudo visa apresentar os resultados finais de forma clara e objetiva, reforçando as bases teóricas do tema, confirmando ou refutando hipóteses e teorias anteriores. A apresentação dos resultados deve ser didática, permitindo que qualquer pessoa compreenda os achados da investigação (Lakatos; Marconi, 2007, 2010).

2.2.6 Instrumento de coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados é fundamental para obter informações adequadas durante as atividades de campo. Existem dois tipos principais: roteiro de entrevista e questionário. O primeiro é predominantemente oral, enquanto o segundo é escrito. Ambos têm vantagens e desvantagens (Laville; Dionne, 2008).

Neste estudo, ambos os instrumentos foram utilizados. As entrevistas foram realizadas com os gestores e executores das instituições policiais que atuaram na época, e o questionário foi aplicado para coletar dados sobre a percepção dos envolvidos no programa Ronda no Bairro. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido para atender aos objetivos específicos apresentados na introdução desta pesquisa e está dividido em duas partes distintas.

2.2.7 Plano de Análise

O plano de análise visa estabelecer os procedimentos para analisar os dados coletados, alinhados à abordagem metodológica adotada, que neste caso é descritivo-qualitativa (Gewandsznajder; Mazzotti, 1998). É crucial examinar minuciosamente o material coletado, levando em consideração as premissas e conceitos que embasam a problemática investigada.

Também é importante analisar cuidadosamente as respostas dos participantes, levando em conta todos os elementos relevantes ao objeto de estudo (Richardson, 2018). Dessa forma, será possível obter resultados precisos e atender aos objetivos propostos.

3. DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta parte do estudo é dedicada a interpretar os resultados obtidos, relacionando-os com o contexto mais amplo da segurança pública e com as teorias pertinentes. Aqui, são examinadas as correlações, causas e efeitos observados, proporcionando uma compreensão mais detalhada dos impactos do programa nas práticas policiais e na comunidade.

3.1 ANÁLISE INTEGRADA DAS RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS

Esta concentra-se em avaliar como as forças policiais, especificamente no contexto do Programa Ronda no Bairro, reagiram e se adaptaram a novas exigências e desafios. Esta seção explora a interação entre as políticas do programa e as práticas operacionais da Polícia, identificando padrões de conformidade, resistência e inovação nas respostas organizacionais.

3.1.1 *Comparativo entre as percepções de gestores e executores*

O Programa Ronda no Bairro representa uma iniciativa inovadora na redefinição das estratégias de segurança pública no Amazonas, enfatizando a proximidade com a comunidade e uma abordagem mais humanizada. Entender as percepções divergentes de gestores e executores é fundamental para avaliar a eficácia e o impacto do programa. Como Costa Filho (2011) aponta, a análise de programas institucionais requer uma avaliação que englobe tanto visões internas quanto externas. Além disso, como destacado por Barbosa (2010), a cultura organizacional nas instituições de segurança pública desempenha um papel crucial na forma como tais programas são recebidos e implementados. Assim, esta seção busca compreender as nuances nas percepções dos envolvidos no Programa Ronda no Bairro, destacando as implicações dessas percepções para a prática e a política de segurança pública.

Vários gestores expressaram uma forte crença na importância da integração com a comunidade como uma mudança positiva trazida pelo programa. Esta perspectiva alinha-se com os valores modernos de policiamento comunitário, enfatizando a proximidade com o público, como expressa pelo Policial Militar Gestor 1²:

Como princípio nós tínhamos dois grandes pilares do programa Ronda no Bairro. [...] a integração e a filosofia de policiamento comunitário."
 "No Amazonas havia uma cultura mais suscetível à integração. [...] há um histórico de integração dessas polícias antes mesmo do programa."

²Informações fornecidas por um Gestor da Polícia Militar com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

"Eu acredito que em certo ponto sim. Não era o grande foco do programa, então acho que por isso não houve [...] uma sistematização desse processo nas operações."
 "Na polícia civil a gente percebeu uma adesão nesse sentido. Inclusive tem uma pesquisa [...] que faz uma avaliação dessa integração (Policia Militar Gestor 1).

Estas evidenciam um compromisso com a integração das polícias militar e civil e um reconhecimento dos desafios e sucessos na implementação desse aspecto do programa. Eles refletem uma convergência com os valores modernos de policiamento comunitário, destacando a importância da proximidade com o público e a colaboração entre as diferentes forças policiais.

Foi notado um enfoque na prevenção e abordagem proativa em detrimento das ações reativas tradicionais. Essa mudança reflete uma evolução nos valores organizacionais, priorizando a prevenção sobre a repressão, como declarado pelo gestor de nível estratégico da Polícia Militar:

A integração [do Programa Ronda no Bairro] foi importante porque saiu da teoria e foi para a prática, especificamente no que diz respeito à questão territorial. Houve um aumento expressivo de policiais e viaturas [...] isso permitiu uma aproximação entre Policia Civil e Policia Militar. O programa Ronda no Bairro [...] tinha como filosofia-chave a polícia comunitária. O foco foi essencialmente nessa aproximação das polícias com a comunidade (Policia Militar Gestor 4).

Estas declarações destacam a mudança para uma abordagem mais integrada e comunitária, enfatizando a prevenção e a colaboração como elementos-chave no programa. Eles refletem uma evolução nos valores organizacionais, onde a prevenção e a proatividade são priorizadas sobre a repressão. Mencionam uma mudança significativa na rotina das instituições, com um impacto marcante no gerenciamento dos quartéis da PMAM. Essa mudança favoreceu os princípios de polícia comunitária e a proximidade com a população, alinhando-se com uma abordagem mais proativa. As teorias de DiMaggio e Powell (1983) sobre isomorfismo institucional e as ideias de Meyer e Rowan (1977) sobre organizações institucionalizadas podem ajudar a entender essa mudança. As declarações dos gestores e executores refletem uma evolução nos valores organizacionais, priorizando a prevenção e a proatividade.

Alguns gestores mencionaram desafios na colaboração entre a PMAM e a PCAM, indicando uma divergência de valores e práticas entre as duas instituições. Essa observação destaca a resistência institucional a mudanças no modelo de segurança pública. Assim foram identificadas declarações que destacam desafios na colaboração interinstitucional entre a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Polícia Civil (PCAM), alinhando-se com as ideias apresentadas por autores como Gomes (2018) e Saporì (2007) sobre desafios na segurança pública. Aqui estão algumas citações que ilustram essa dinâmica:

A cultura do Amazonas facilitou a integração entre as polícias, mas a Polícia Civil enfrentou pequenos obstáculos devido a disputas de poder e interesses institucionais, mas a maioria se dedicou ao máximo e acreditaram no Programa (Policial Civil Gestor 2³)

(...)

A metodologia promoveu uma maior proximidade nas operações, mas a integração sistemática nas operações ainda era limitada. A Polícia Civil continuou suas operações independentemente, embora houvesse uma colaboração ocasional com a Polícia Militar (Policial Civil Gestor 1).

Estas citações ressaltam os desafios e a resistência institucional à mudança por parte de alguns no modelo de segurança pública, destacando a divergência de valores e práticas entre as duas instituições.

Na entrevista com o Policial Militar 3⁴, um gestor de nível intermediário da Polícia Militar, foram abordados os desafios na colaboração interinstitucional entre a PMAM e a PCAM. Algumas citações relevantes incluem:

O gestor menciona que o processo de integração é percebido como fraco, principalmente devido às missões distintas das instituições. Ele observa que, embora tenham ocorrido operações conjuntas, a vaidade e os interesses institucionais representaram obstáculos significativos, como: "O processo de integração foi fraco. Devido às missões distintas das instituições. Fatores facilitadores quando haviam operações conjuntas. Obstáculos: a vaidade de cada instituição" (o Policial Militar 3). Ele também destaca que, apesar dos esforços para promover a colaboração interinstitucional, a integração sistemática entre as polícias militar e civil não foi totalmente efetivada, o que reflete desafios na implementação de uma estratégia de segurança pública unificada.

Na entrevista com um gestor de nível intermediário da Polícia Militar, foram mencionados desafios na colaboração interinstitucional entre a PMAM e a PCAM: "A colaboração entre a PMAM e a Polícia Civil foi limitada e a falta de outros órgãos participantes restringiu a capacidade do programa de atender às diversas necessidades da comunidade" (o Policial Militar 1⁵).

Essas citações ilustram a resistência e os desafios na colaboração entre as duas instituições, sublinhando a divergência de valores e práticas entre a PMAM e a PCAM.

Houve variações nas opiniões sobre a efetividade do programa. Enquanto alguns gestores destacaram melhorias significativas na segurança e no relacionamento com a

³Informações fornecidas por um Policial Civil Gestor 2 com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

⁴Informações fornecidas por um Policial Militar 3 que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

⁵Informações fornecidas por um Policial Militar 1 que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

comunidade, outros foram mais cautelosos, apontando limitações e desafios. Aqui estão algumas citações relevantes:

A integração entre a PMAM e a comunidade foi positiva, mas a ausência de outros órgãos como órgãos sociais e de saúde que poderiam contribuir com programas educativos e de prevenção limitou o impacto do programa (Policia Militar 7)

A PMAM adaptou-se para atender às necessidades comunitárias, mas a falta de participação de outros órgãos como escolas e organizações de saúde mental impediu uma abordagem mais holística (Policia Militar 6)

A metodologia promoveu uma abordagem comunitária, mas sem o envolvimento de outros órgãos como serviços sociais e educacionais ficamos limitados em nossa capacidade de oferecer um suporte comunitário abrangente (Policia Civil 2).

Estas citações destacam as diferentes percepções sobre a eficácia do Programa Ronda no Bairro, com alguns gestores apontando melhorias na segurança e no relacionamento com a comunidade, enquanto outros notam limitações e desafios, particularmente na falta de envolvimento de outros órgãos relevantes.

Na análise das percepções dos executores do Programa Ronda no Bairro, baseada nas entrevistas com um gestor de nível intermediário da Polícia Militar: "A integração entre a PMAM e a comunidade foi limitada pela falta de envolvimento de outros órgãos [...]" (Policia Militar 3⁶). "Houve avanços na abordagem comunitária, mas enfrentamos desafios como a falta de efetivo e recursos [...]" (Policia Militar 8⁷).

Essas opiniões refletem tanto aspectos positivos quanto desafios enfrentados. As declarações indicam que, embora tenha havido avanços na abordagem comunitária, a efetividade do programa foi limitada por questões como a falta de envolvimento de outros órgãos essenciais e a insuficiência de recursos e efetivo. Essa perspectiva dos executores contrasta com as visões dos gestores, que tendem a enfatizar mais os aspectos positivos da integração com a comunidade. Esta diferença nas percepções destaca a complexidade e os desafios enfrentados na implementação de programas de segurança pública, onde a realidade prática no campo pode diferir das expectativas e objetivos estratégicos.

A análise das entrevistas e do referencial teórico revela contrastes e similaridades nas percepções sobre o Programa Ronda no Bairro. Gestores tendem a enfatizar os benefícios da integração com a comunidade, alinhando-se com a filosofia moderna de policiamento comunitário, conforme destacado por Costa Filho (2011) e Barbosa (2010). Por outro lado, os executores frequentemente trazem à tona desafios práticos, incluindo limitações de recursos e a

⁶Informações fornecidas por um Policia Militar 3 que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

⁷Informações fornecidas por um Policia Militar 8 que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

necessidade de maior colaboração interinstitucional.

A divergência de perspectivas reflete a complexidade inerente à implementação de programas de segurança pública. Enquanto os gestores focam em objetivos estratégicos e resultados gerais, os executores estão mais imersos nas realidades operacionais diárias. Este contraste aponta para a importância de abordagens holísticas que incorporem tanto a visão macroestratégica quanto o entendimento das experiências no terreno.

As implicações destas percepções para a eficácia do Programa Ronda no Bairro são significativas. Elas ressaltam a necessidade de alinhamento entre os objetivos estratégicos e a realidade operacional, assim como a importância de abordagens adaptativas que possam responder efetivamente às necessidades e desafios identificados por todos os participantes do programa. A análise destas percepções é fundamental para o aprimoramento contínuo das práticas de segurança pública, e pode fornecer informações valiosas para a implementação de futuros programas similares. A integração das visões de gestores e executores, juntamente com uma avaliação constante e adaptativa, pode maximizar o impacto e a eficácia dessas iniciativas no campo da segurança pública.

A implementação do Programa Ronda no Bairro no Amazonas representa um marco significativo na abordagem da segurança pública, baseado em princípios de policiamento comunitário e na busca por uma integração efetiva entre as forças de segurança e a comunidade. A experiência do Policial Militar Gestor 2 revela a complexidade e os desafios de promover mudanças nas práticas operacionais e na cultura institucional das forças policiais. Como o próprio Policial Militar Gestor 2⁸ enfatizou:

A integração do Programa Ronda no Bairro foi importante porque saiu da teoria e foi para a prática, especificamente no que diz respeito à questão territorial. Conseguimos redefinir o mapa de policiamento de Manaus, criando uma cobertura mais eficiente e uma interação mais direta com a comunidade (Policial Militar Gestor 2).

Esta citação reflete a essência do programa, que visa não apenas a prevenção da criminalidade através do patrulhamento constante, mas também a promoção de uma relação de confiança e cooperação entre a polícia e os cidadãos. A estratégia adotada pelo programa, de dividir a cidade em setores como uma "pizza", permitiu uma cobertura mais eficaz e uma presença policial mais perceptível nas comunidades, demonstrando o potencial do policiamento comunitário quando implementado com estratégias inovadoras e foco na prevenção.

Entretanto, a análise integrada das respostas organizacionais e o comparativo entre as

⁸Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor 2 que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

percepções de gestores e executores revelam que, apesar dos avanços, existiam barreiras significativas à integração plena e ao sucesso sustentável de programas como o Ronda no Bairro. A resistência interna dentro das forças policiais, a necessidade de maior integração da Polícia Civil, e a importância de superar as vaidades institucionais são desafios que persistem. O Gestor toca em um ponto crítico ao dizer: “O sistema não só tem um patrão, o governador, é a sociedade”(PoliciaI Militar Gestor 2). Esta afirmação destaca a necessidade de uma abordagem de segurança pública que transcenda as mudanças de administração governamental e se estabeleça como uma política de estado, com comprometimento contínuo independentemente das trocas no poder político. Este enfoque na sociedade como o "patrão" final do sistema de segurança pública serve como um lembrete poderoso de que o objetivo último dessas iniciativas é servir e proteger a comunidade, garantindo não apenas a ordem, mas também a promoção de um ambiente seguro e justo para todos. Destacando a importância de estratégias que integrem efetivamente as forças de segurança e a comunidade, promovam a transparência e a prestação de contas, e assegurem a continuidade e a sustentabilidade de programas de policiamento comunitário.

Este quadro oferece um resumo das percepções divergentes de gestores e executores em relação ao Programa Ronda no Bairro, evidenciando como diferentes grupos veem a eficácia e impacto do programa. Ele destaca a complexidade de alinhar objetivos estratégicos com realidades operacionais no campo da segurança pública.

Tabela 11 – Comparativo entre as Percepções de Gestores e Executores do Programa Ronda no Bairro

Aspecto	Percepções dos Gestores	Percepções dos Executores
Integração Comunitária	Forte crença na integração comunitária como mudança positiva.	Integração limitada com a comunidade devido à ausência de outros órgãos.
Abordagem Proativa vs. Reativa	Ênfase em ações proativas em vez de reativas.	Desafios na abordagem comunitária devido à falta de recursos e efetivo.
Colaboração Interinstitucional	Desafios na colaboração entre PMAM e PCAM devido a disputas de poder e interesses institucionais.	Contraste entre objetivos estratégicos e realidades operacionais, destacando a necessidade de abordagens holísticas.

Efetividade do Programa	Opiniões divergentes sobre a eficácia do programa, alguns destacando melhorias, outros apontando limitações.	Reconhecimento de avanços na abordagem comunitária, mas limitações na implementação prática.
Valores Organizacionais	Foco nos valores modernos de policiamento comunitário, enfatizando a proximidade com o público.	A realidade operacional contrastando com as expectativas estratégicas.
Sustentabilidade e Continuidade	Reconhecimento da necessidade de políticas de estado para segurança pública, visando sustentabilidade e continuidade além das trocas governamentais.	Enfatizam a importância da estabilidade e continuidade das iniciativas de segurança, independentemente das mudanças na administração, para garantir eficácia a longo prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Este quadro ampliado incorpora um sexto aspecto, destacando a importância da sustentabilidade e continuidade das políticas de segurança pública. Tanto gestores quanto executores reconhecem a necessidade de estratégias que transcendam os ciclos políticos e se estabeleçam como compromissos permanentes do estado, refletindo o entendimento de que a segurança pública efetiva exige um enfoque de longo prazo e a participação ativa da sociedade como um todo.

3.1.2 Alinhamento com as demandas institucionais do governo

Na análise do alinhamento entre as respostas organizacionais das Polícias Militar e Civil do Amazonas e as demandas institucionais do governo, uma abordagem fundamentada na teoria institucional é essencial. A teoria institucional, conforme delineada por Meyer e Rowan (1977) e amplamente discutida por DiMaggio e Powell (1983), sugere que as organizações são influenciadas por pressões externas, resultando em conformidade ou resistência.

Dados de entrevistas realizadas com gestores da PMAM e PCAM revelam que, enquanto alguns processos alinharam-se bem com as políticas governamentais, outros enfrentaram resistência. Esta dinâmica reflete as observações de Oliver (1992), que discute os antecedentes da desinstitucionalização e como as organizações se adaptam às mudanças no ambiente institucional. E sobre o alinhamento e a resistência de processos com as políticas governamentais um entrevistado afirmou o seguinte:

Durante a implementação do Ronda no Bairro, observamos que, enquanto alguns processos alinhavam-se com as políticas governamentais, outros enfrentaram resistência. Isso reflete a complexidade de integrar diferentes órgãos e abordagens no programa. Apesar dos desafios, houve avanços significativos, especialmente no fortalecimento do policiamento comunitário e na redução dos índices de criminalidade em áreas específicas (Entrevistado da PMAM, 2023⁹).

Essa declaração corrobora a dinâmica observada de conformidade e resistência às demandas governamentais, alinhando-se às teorias de Oliver (1992) sobre desinstitucionalização e adaptação organizacional. Ela evidencia a complexidade e os desafios de implementar programas governamentais em ambientes institucionais variados, destacando tanto os sucessos quanto às dificuldades enfrentadas no processo.

Um exemplo significativo desse alinhamento é o Programa Ronda no Bairro, cuja implementação demonstrou uma clara resposta às demandas do governo. Segundo Richardson (2018), a eficácia de tais programas depende em grande parte de quão bem as práticas policiais se integram às necessidades e expectativas da comunidade. As entrevistas revelaram que a integração do programa melhorou a relação entre a polícia e a comunidade, refletindo as teorias de Greenwood *et al* (2008) sobre o papel das instituições na formação das práticas organizacionais.

A análise SWOT, conforme sugerido por Araujo *et al* (2015), aplicada ao Programa Ronda no Bairro, revelou pontos fortes como a melhoria da segurança pública e da confiança na polícia, bem como desafios relacionados à sustentabilidade e recursos. Estes resultados são paralelos aos estudos de Saporì (2007), que enfatizam a importância do alinhamento estratégico em segurança pública, conforme:

O impacto do Ronda no Bairro foi notável em termos de segurança pública. Observamos uma melhoria tangível na confiança da comunidade na polícia e um declínio nas taxas de criminalidade nas áreas onde o programa foi implementado. Por outro lado, enfrentamos desafios relacionados à sustentabilidade e à disponibilidade de recursos, o que reflete a importância de um planejamento estratégico eficaz para a continuidade do programa (Entrevistado da PMAM, 2023¹⁰).

Essa fala do entrevistado corrobora a avaliação SWOT realizada, destacando os pontos fortes, como melhoria na segurança e na relação com a comunidade, e os desafios, como sustentabilidade e recursos, em linha com os estudos de Saporì (2007) sobre alinhamento estratégico em segurança pública. A realidade complexa de implementar iniciativas de segurança pública, que envolvem tanto melhorias perceptíveis quanto desafios operacionais e

⁹Informações fornecidas por um Polícia Militar que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

¹⁰Informações fornecidas por um Polícia Militar que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

de sustentabilidade, é um tema recorrente nas respostas dos entrevistados, reforçando a necessidade de um planejamento estratégico cuidadoso e adaptativo para garantir a eficácia e continuidade das práticas de segurança pública.

Um entrevistado, ao discutir a continuidade do programa, mencionou que sua interrupção afetou drasticamente a segurança pública, destacando a desinstitucionalização de práticas anteriormente implementadas. Este ponto ressalta a importância da continuidade das políticas para manter os avanços na segurança pública: "Eu acho que houve uma interrupção o programa hoje não existe mais. Isso afetou drasticamente. A gente recuou de muitos aspectos que havíamos avançado. Houve um processo de desinstitucionalização de várias práticas que o programa trouxe que hoje não é mais implementado" (Policia Militar Gestor 2¹¹).

Outra observação significativa foi a discussão sobre a tecnologia e sua adaptação às realidades locais. O entrevistado destacou a obsolescência de equipamentos anteriores e a necessidade de ferramentas modernas, como tablets, para aprimorar o policiamento e a segurança pública:

Na verdade eu diria que existia uma tecnologia. Essa tecnologia ela existia. Contudo ou a tecnologia não estava adaptada à nossa realidade ou a nossa realidade não estava ainda a um nível daquela tecnologia. O fato é que os tablets da época se tornaram obsoletos. Hoje nós poderíamos ter essa ferramenta e essa ferramenta seria muito interessante para a elaboração dos termos circunstanciais de ocorrência já que atualmente há um consenso jurídico no Brasil sobre a possibilidade do policial militar lavrar o TCO (Policia Militar Gestor 2).

A observação do entrevistado sobre a tecnologia e sua adaptação às realidades locais, em particular a obsolescência de equipamentos como tablets e a necessidade de ferramentas modernas para a elaboração de termos circunstanciais de ocorrência (TCO), pode ser contextualizada dentro da teoria institucional. Autores como DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977) discutem como as organizações, incluindo instituições policiais, são influenciadas por seu ambiente institucional, que inclui aspectos tecnológicos. A tecnologia, nesse sentido, pode ser vista como um elemento institucional que molda e é moldado pelas práticas organizacionais.

A fala do entrevistado Policia Militar Gestor 2 reflete a ideia de isomorfismo coercitivo, conforme descrito por DiMaggio e Powell, onde a conformidade com as normas legais e regulatórias (como a possibilidade de policiais militares lavrarem o TCO) impulsiona a adoção de novas tecnologias. Essa adaptação às demandas institucionais e legais demonstra como as organizações policiais respondem a pressões externas para manter sua legitimidade e

¹¹Informações fornecidas por um Policia Militar Gestor que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

eficácia operacional. A necessidade de alinhamento tecnológico com as práticas jurídicas e policiais ilustra a interdependência entre as mudanças tecnológicas e institucionais, destacando a importância da inovação contínua para a eficácia organizacional.

O Policial Militar Gestor 4¹² destacou que a participação conjunta de Polícia Civil e Militar foi muito positiva e proveitosa, evidenciando uma aproximação mais intensa do que em outros estados da federação:

[...] as duas instituições Polícia Civil e Polícia Militar sentaram juntas participaram das mesmas instruções [...] buscando a melhor forma de implantar o programa que era naquela época o carro-chefe do governo para fins de combate à criminalidade.

A declaração do entrevistado sobre a colaboração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar na implementação de um programa governamental central para combater a criminalidade pode ser analisada sob a ótica da teoria institucional. Os autores Scott (2001) e DiMaggio e Powell (1983) discutem a importância da cooperação interinstitucional e do isomorfismo, que é a tendência das organizações em um campo compartilhado de atuar de forma semelhante devido às pressões ambientais. Nesse contexto, a união de esforços entre a Polícia Civil e a Polícia Militar reflete um isomorfismo normativo, onde há uma tendência a adotar práticas similares em resposta a normas comuns ou expectativas compartilhadas no campo da segurança pública. Essa abordagem colaborativa é fundamental para atender às expectativas institucionais do governo e efetivamente combater a criminalidade. A fala do entrevistado ressalta a importância da adaptação e da resposta conjunta a desafios institucionais compartilhados no contexto da segurança pública.

Além disso, o entrevistado acrescentou: "Durante o funcionamento pleno [...] do Ronda no Bairro com certeza os índices de criminalidade eles sofreram reduções, especialmente devido ao aumento de efetivo e recursos nas CICOMs da Zona Norte de Manaus" (Policial Militar Gestor 4). A observação do entrevistado sobre a redução nos índices de criminalidade durante o Programa Ronda no Bairro, especialmente devido ao aumento de efetivo e recursos nas CICOMs da Zona Norte de Manaus, pode ser analisada sob a perspectiva dos Scott (2014) e Meyer e Rowan (1977), sugere que a eficácia organizacional é influenciada por fatores estruturais e de recursos. A afirmação implica que a alocação eficiente de recursos e pessoal, alinhada com as necessidades e objetivos institucionais, pode levar a resultados positivos, como a redução da criminalidade. Esta perspectiva ressalta a importância de estratégias alinhadas com a realidade institucional e as necessidades da comunidade, enfatizando a relação entre

¹² Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

recursos disponíveis, ações organizacionais e resultados na segurança pública.

A análise das declarações dos entrevistados no contexto da teoria institucional revela várias camadas de complexidade no funcionamento e impacto do Programa Ronda no Bairro na segurança pública do Amazonas. A colaboração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, destacada pelo Policial Militar Gestor 4, exemplifica um isomorfismo normativo, onde as práticas são moldadas por normas comuns no campo da segurança pública.

A menção à obsolescência tecnológica e à necessidade de adaptação às realidades locais, conforme observado pelo entrevistado Policial Militar Gestor 2, ressalta a importância do alinhamento tecnológico no campo institucional. A incorporação de tecnologias modernas, como tablets para a elaboração de TCOs, é um reflexo do isomorfismo coercitivo, onde a conformidade com normas legais e regulatórias direciona mudanças organizacionais, como discutido por DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977).

Adicionalmente, a redução nos índices de criminalidade, atribuída ao aumento de efetivo e recursos, reforça a teoria de que a eficácia organizacional é profundamente influenciada por fatores estruturais e de recursos, em linha com as perspectivas de Scott (2014) e Meyer e Rowan (1977). O sucesso do Programa Ronda no Bairro demonstra como estratégias alinhadas com as necessidades institucionais e da comunidade podem resultar em melhorias significativas na segurança pública. Assim, as respostas das Polícias Militar e Civil do Amazonas às demandas institucionais do governo, especialmente no contexto do Programa Ronda no Bairro, são exemplos claros de como as teorias institucionais se aplicam no campo da segurança pública. A combinação de cooperação interinstitucional, adaptação tecnológica e alocação estratégica de recursos reflete uma abordagem dinâmica e adaptativa, essencial para enfrentar os desafios contemporâneos na segurança pública.

A experiência relatada, destacando a importância da integração entre Polícia Militar e Polícia Civil, bem como a necessidade de uma política de segurança pública perene, ressalta a complexidade desse alinhamento. A citação do Coronel Amadeu¹³, "Segurança pública tem que ser um programa de estado e não de governo" (Soares, 2024), enfatiza a essência de uma abordagem sustentável e despolitizada para a segurança pública. Esse enfoque é importante para garantir que as estratégias de segurança sejam resilientes às mudanças políticas e se mantenham efetivas a longo prazo. A implementação de programas como o "Ronda no Bairro" deve ser orientada por um planejamento estratégico que considere as realidades locais, a dinâmica criminal, e a necessidade de recursos sustentáveis, visando não apenas o combate

¹³Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

imediatamente ao crime, mas também a promoção de uma cultura de prevenção e de fortalecimento comunitário.

Adicionalmente, a integração de tecnologias modernas e a transparência na divulgação de dados, conforme sugerido pelo Coronel Amadeu, são fundamentais para o sucesso de programas de segurança. A afirmação "A divulgação e a transparência dos dados para a sociedade de forma transparente são essenciais" destaca a importância de um sistema de segurança pública que seja responsável e acessível ao público. Isso permite que a comunidade participe ativamente na fiscalização e no aprimoramento das estratégias de segurança.

O quadro a seguir oferece uma visão detalhada do alinhamento e da resistência das polícias Militar e Civil do Amazonas às demandas institucionais do governo, destacando a complexidade das dinâmicas institucionais e organizacionais no contexto da segurança pública.

Tabela 12 – Alinhamento com as Demandas Institucionais do Governo: Análise da Resposta das Polícias Militar e Civil do Amazonas

Aspecto	Detalhes
Alinhamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento do policiamento comunitário, refletindo alinhamento com as políticas governamentais (Müller, 2010). 2. Melhoria na segurança pública e confiança na polícia (Greenwood et al., 2008). 3. Colaboração eficaz entre PMAM e PCAM, indicando normas isomórficas (DiMaggio & Powell, 1983). 4. Adaptação tecnológica às realidades locais, demonstrando isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). 5. Alocação de recursos e aumento de pessoal, alinhando-se com fatores estruturais e de recursos (Scott, 2014; Meyer & Rowan, 1977).

Resistência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência cultural à mudança do policiamento tradicional para o comunitário (DiMaggio & Powell, 1983). 2. Desafios de sustentabilidade financeira, impactando o alinhamento estratégico (Sapori, 2007). 3. Conflitos interinstitucionais e disputas de poder (Meyer & Rowan, 1977). 4. Desafios na adaptação a mudanças legais e regulamentares (Meyer & Rowan, 1977). 5. Recursos tecnológicos inadequados e obsolescência, dificultando a eficácia operacional.
--------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

O quadro analisa como as Polícias Militar e Civil do Amazonas estão alinhadas com as políticas do governo na segurança pública, destacando esforços positivos em policiamento comunitário e melhoria da segurança, além da colaboração efetiva entre as forças policiais. Apesar dos desafios, como resistência à mudança, questões financeiras e conflitos internos, há um movimento contínuo em direção à adaptação tecnológica e à melhor alocação de recursos. Essas ações refletem uma resposta proativa às diretrizes governamentais, superando obstáculos para desenvolver práticas de segurança mais eficazes e alinhadas com as expectativas sociais e necessidades governamentais. Este cenário sublinha a importância de inovação, cooperação e estratégia para avançar na segurança pública, apesar das resistências encontradas.

3.2 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA RONDA NO BAIRRO A LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Destaca como as normas e crenças institucionais moldam a implementação e eficácia do programa nas forças policiais. Esta análise enfoca a interação entre as dimensões técnica e institucional e o impacto do isomorfismo nas práticas policiais. Assim, busca-se compreender os desafios e adaptações necessárias para a integração efetiva de inovações em segurança pública.

3.2.1 Pontos fortes e fracos identificados pelos participantes

A análise do Programa Ronda no Bairro, sob a perspectiva da teoria institucional, revela uma série de pontos fortes e fracos que emergem tanto das entrevistas realizadas com gestores

da PMAM e PCAM quanto do referencial teórico adotado na dissertação. Este programa, que representa uma inovação significativa na estrutura e modelo de governança de segurança pública no Amazonas, destaca-se por sua abordagem de gestão integrada e colaborativa.

Alguns entrevistados mencionaram que a integração entre a Polícia Militar e a Polícia Civil, era incentivada pelo programa, que resultou em um relacionamento interpessoal melhorado. No entanto, destacam que as diferenças funcionais e organizacionais entre as instituições limitaram a eficácia dessa colaboração. Conforme o Policial Militar Gestor 4 observa que, apesar de uma maior empatia e compreensão mútua, a integração plena foi dificultada pelas distintas atribuições constitucionais e operacionais de cada força. Esta perspectiva do entrevistado alinha-se com os conceitos da teoria institucional, especialmente no que diz respeito ao isomorfismo normativo e às tensões entre conformidade e adaptação às pressões institucionais, conforme:

A colaboração entre a PMAM e a PC foi incentivada, resultando em uma melhora no relacionamento interpessoal. Contudo, as diferenças funcionais e organizacionais entre as instituições limitaram a eficácia dessa colaboração. Apesar de existir uma melhor empatia e entendimento mútuo, a integração plena foi impedida pelas distintas atribuições constitucionais e operacionais de cada força (Policial Militar Gestor 4¹⁴).

Esta afirmação revelada por alguns dos entrevistados mostra os desafios enfrentados na implementação do Programa Ronda no Bairro e como as dinâmicas institucionais moldaram as respostas organizacionais das polícias envolvidas.

A análise detalhada e contextualizada do impacto do Programa Ronda no Bairro no contexto da segurança pública do Amazonas, utilizando as informações das entrevistas e o referencial teórico da dissertação, revela um panorama multifacetado. Os pontos fortes identificados nas entrevistas, como a melhoria da segurança pública e o fortalecimento da confiança na polícia, são um reflexo direto da eficácia do programa em estabelecer uma relação mais próxima e cooperativa entre a polícia e a comunidade. Esses avanços estão alinhados com as propostas de policiamento comunitário e com as discussões teóricas sobre a importância de estratégias integradas e holísticas na segurança pública. Através dessas análises, é possível perceber como o Programa Ronda no Bairro conseguiu integrar efetivamente diferentes abordagens e práticas no contexto da segurança pública, respondendo às necessidades específicas da comunidade local e ao mesmo tempo, enfrentando desafios institucionais e organizacionais.

Os desafios relacionados à sustentabilidade e recursos do Programa Ronda no Bairro

¹⁴Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que atuou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

destacam-se como pontos fracos críticos. A aplicação de uma análise SWOT revelou que, apesar dos benefícios imediatos em termos de redução da criminalidade e melhoria na percepção pública da segurança, o programa enfrenta obstáculos significativos quanto à sua continuidade e à adequação dos recursos. Essa constatação ressoa com os estudos de Saporì (2007), que sublinham a importância do alinhamento estratégico em segurança pública, abrangendo não somente as ações em si, mas também o planejamento e a alocação de recursos. Este aspecto crítico aponta para a necessidade de uma abordagem mais holística e sustentável na gestão de programas de segurança pública, onde os recursos são eficientemente planejados e alocados para garantir a longevidade e eficácia das iniciativas.

Um entrevistado, que atuou na Secretaria de Segurança Pública, destacou que, apesar dos desafios e disputas de poder entre as instituições, houve esforços significativos para a integração, com ações como a capacitação conjunta e o compartilhamento de responsabilidades territoriais. Além disso, o entrevistado mencionou que a falta de envolvimento de outros órgãos do sistema de justiça criminal e a limitação de recursos foram desafios críticos, impactando a sustentabilidade do programa. Estas observações corroboram com a análise institucional do Programa Ronda no Bairro, destacando tanto os pontos fortes da integração e colaboração, como os desafios relacionados à continuidade e recursos.

A análise teórica e empírica do Programa Ronda no Bairro, portanto, ilustra como a teoria institucional pode fornecer uma lente para compreender os desafios e sucessos na implementação de políticas de segurança pública. Através da identificação de pontos fortes e fracos e da compreensão das dinâmicas institucionais e organizacionais, este estudo contribui para um diálogo mais rico sobre as políticas de segurança pública no Amazonas, sugerindo caminhos para aperfeiçoamentos futuros.

Além disso, a colaboração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar no programa foi vista de forma positiva, embora com limitações devido a disputas de poder e interesses institucionais. Esta colaboração reflete um isomorfismo normativo, onde há uma tendência a adotar práticas semelhantes em resposta a normas comuns ou expectativas compartilhadas no campo da segurança pública.

As entrevistas revelaram que, apesar dos avanços, há uma necessidade constante de reavaliar e adaptar estratégias para assegurar a sustentabilidade do programa. Este aspecto é crucial para o sucesso contínuo do Ronda no Bairro, como salientado nos estudos de segurança pública e gestão de recursos. A integração das percepções dos participantes com a teoria institucional evidencia que o sucesso de programas como o Ronda no Bairro não depende apenas de estratégias bem planejadas, mas também de uma execução eficaz e de uma gestão de

recursos adaptativa. A análise proporciona uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados no campo da segurança pública, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes e sustentáveis no Amazonas. Esta colaboração, embora positiva, enfrenta desafios devido a disputas de poder e interesses institucionais, como discutido por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983).

A Tabela 12 a seguir apresenta um resumo desses achados, correlacionando-os com os autores da teoria institucional para uma compreensão mais robusta do impacto do Programa Ronda no Bairro.

Tabela 13 – Pontos Fortes e Fracos do Programa Ronda no Bairro: Uma Perspectiva Institucional

Aspecto	Detalhes
Pontos Fortes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhoria na segurança pública e confiança na polícia, refletindo a eficácia do policiamento comunitário, alinhado com os conceitos de Müller (2010). 2. Relacionamento aprimorado entre polícia e comunidade, seguindo estratégias de segurança integradas e holísticas, conforme discutido por Greenwood et al. (2008). 3. Colaboração positiva entre PMAM e PCAM, exemplificando normas isomórficas de DiMaggio & Powell (1983) 4. Aumento do engajamento da comunidade e prevenção proativa do crime, ressoando com as discussões de segurança comunitária de Müller (2010). 5. Uso eficaz de tecnologia e inovação nas práticas policiais, em sintonia com as ideias de inovação e mudança institucional de Scott (2014).
Pontos Fracos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desafios na sustentabilidade e alocação de recursos, ecoando a necessidade de alinhamento estratégico em segurança pública, destacada por Saporì (2007). 2. Limitações devido a diferenças funcionais e organizacionais entre as instituições policiais, uma complexidade abordada por Meyer & Rowan (1977) e DiMaggio & Powell (1983). 3. Necessidade de reavaliação e adaptação contínuas das estratégias, refletindo a dinâmica institucional discutida por Scott (2014). 4. Resistência à mudança dentro da força policial e da comunidade, um desafio institucional conforme DiMaggio & Powell (1983). 5. Potencial de conflito entre diferentes níveis de hierarquia policial e interesses institucionais, alinhado com as análises de poder e instituições de Meyer & Rowan (1977).

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Esta tabela 12 oferece uma visão sintetizada e acadêmica dos elementos críticos que influenciam o sucesso do Programa Ronda no Bairro, integrando as percepções dos participantes com a teoria institucional.

3.2.2 Oportunidades e ameaças no contexto da segurança pública

A utilização da Ferramenta de Análise de Programas Institucionais - Análise SWOT, como destacado por Costa Filho (2011) e Leite (2013), proporciona uma abordagem estruturada para compreender as dinâmicas internas e externas que influenciam o programa.

Dentro deste quadro analítico, as entrevistas revelam oportunidades significativas, como o potencial de fortalecimento da relação entre a polícia e a comunidade, alinhadas com as teorias de Müller (2010) sobre policiamento comunitário. Este fortalecimento é visto como um meio de melhorar a segurança pública e a confiança na polícia, refletindo uma abordagem mais holística e integrada conforme discutido por Greenwood *et al* (2008).

Por outro lado, as ameaças identificadas nas entrevistas, como resistência cultural e desafios de sustentabilidade financeira, ressoam com as preocupações expressas por Sodré (2016) sobre a implementação de estratégias de segurança pública. A análise SWOT permite uma avaliação crítica desses desafios, enfatizando a necessidade de superar barreiras culturais e garantir a sustentabilidade financeira, vital para a continuidade e eficácia do programa.

Além disso, os entrevistados destacaram a importância de mecanismos de avaliação e monitoramento, fundamentais para medir a eficácia do programa e fazer ajustes conforme necessário. Essa ênfase na avaliação e adaptação às especificidades locais está em consonância com as discussões teóricas de autores como DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2014), que realçam a importância da adaptação organizacional e da resposta às pressões externas no campo da segurança pública.

A tabela a seguir resume os achados desta análise, correlacionando-os com autores chave da teoria institucional, oferecendo uma visão sintética e acadêmica dos elementos críticos que influenciam o sucesso do Programa Ronda no Bairro.

Tabela 14 - Análise SWOT do Programa Ronda no Bairro: Oportunidades e Ameaças no Contexto da Segurança Pública do Amazonas

Aspecto	Detalhes
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento das relações polícia-comunidade, alinhado com as teorias de policiamento comunitário de Müller (2010). 2. Melhoria da segurança pública e confiança na polícia, destacando estratégias integradas conforme Greenwood <i>et al</i> (2008). 3. Ênfase em estratégias de segurança holísticas e integradas, em linha com Scott (2014). 4. Aumento da prevenção proativa de crimes e engajamento comunitário, ressoando com os princípios de segurança colaborativa de Müller (2010). 5. Avanço no uso de tecnologia em práticas policiais, refletindo as discussões de Scott (2014) sobre mudança e inovação institucional.
Ameaças	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistência à mudança cultural do policiamento tradicional para o comunitário (DiMaggio; Powell, 1983), destacando desafios de adaptação organizacional. 2. Desafios de sustentabilidade financeira, alinhados com preocupações de alinhamento estratégico (Sapori, 2007). 3. Necessidade de avaliação eficaz e adaptação às especificidades locais (DiMaggio & Powell), enfatizando a importância do isomorfismo normativo. 4. Potenciais conflitos internos nas instituições policiais (Meyer; Rowan, 1977), ilustrando tensões entre conformidade e adaptação. 5. Desafios na adaptação a mudanças legais e regulamentares em quadros de segurança, em sintonia com as análises de Meyer & Rowan (1977) sobre mudanças institucionais.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Esta tabela interliga os achados do Programa Ronda no Bairro com os conceitos da teoria institucional, proporcionando um entendimento acadêmico enriquecido sobre as dinâmicas da segurança pública no Amazonas.

3.3 IMPACTO E EFICÁCIA DO PROGRAMA NAS PRÁTICAS POLICIAIS

Esta análise centra-se em avaliar como o programa influenciou as estratégias operacionais, a interação com a comunidade e a efetividade na prevenção e redução da criminalidade. Ademais, investiga-se a adaptação das práticas policiais às diretrizes do programa e os resultados obtidos, tanto em termos de segurança pública quanto na relação entre a polícia e a comunidade.

3.3.1 Mudanças Observadas na PMAM e PCAM

A implementação do Programa Ronda no Bairro no Amazonas trouxe mudanças significativas nas práticas policiais, particularmente na Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e na Polícia Civil do Amazonas (PCAM). Essas mudanças, conforme apontado em entrevistas e análises teóricas, refletem tanto desafios quanto avanços na segurança pública.

Primeiramente, observa-se um deslocamento nas práticas policiais, com um aumento do enfoque no policiamento comunitário. Esta mudança, que visa fortalecer a relação entre a polícia e a comunidade, ressoa com os princípios de policiamento comunitário discutidos por Müller (2010) e alinha-se com a ênfase na aproximação e na proatividade. Conforme relatado por gestores da PMAM e PCAM, houve um esforço deliberado para transformar a abordagem policial, de uma orientação reativa para uma mais preventiva e integrada à comunidade. Esta evolução nas práticas é um reflexo do que DiMaggio e Powell (1983) descrevem como isomorfismo normativo, onde as organizações policiais adaptam-se às normas e expectativas sociais contemporâneas.

Contudo, essas mudanças não ocorreram sem desafios. Gestores relataram dificuldades em integrar efetivamente a PMAM e a PCAM, com resistências institucionais e culturais significativas, como mencionado por Gomes (2018) e Saporì (2007). Essa resistência pode ser vista como um exemplo de desinstitucionalização (Oliver, 1992), onde práticas anteriormente arraigadas enfrentam desafios ao serem substituídas por novos modelos operacionais.

Além das mudanças na abordagem policial, houve também alterações significativas na estrutura operacional e administrativa dentro da PMAM e da PCAM. Estas mudanças, direcionadas para melhor atender às demandas do policiamento comunitário, refletem uma adaptação organizacional às novas diretrizes de segurança pública. Segundo Sodrè (2016), tais adaptações são essenciais para a implementação eficaz de novas estratégias em organizações policiais. A integração dos conceitos de policiamento comunitário nas operações diárias

demonstrou uma mudança significativa na cultura organizacional, em consonância com os estudos de Barbosa (2010).

No contexto da implementação do Programa Ronda no Bairro, a Polícia Civil desempenhou um papel importante, ajustando-se estrategicamente à expansão das áreas administrativas de Manaus e ao consequente aumento das zonas sob sua jurisdição.

Conforme o entrevistado Policial Civil Gestor 2¹⁵:

A Polícia Civil estava envolvida umbilicalmente com esse programa, na medida em que com a expansão das áreas administrativas aqui da cidade de Manaus, foram criadas as zonas centro-sul e zonas centro-oeste, o programa fez com que fossem ampliadas também a quantidade de delegacias a cobrir todo esse perímetro, de modo que **a Polícia Civil teve um implemento muito mais apurado para poder dar conta das ocorrências que aumentaram nas delegacias por conta de haver mais policiais militares na rua.** Então, para você poder dar cabo das ocorrências, naturalmente, o efetivo da Polícia Civil precisou ser melhor empregado a fim de dar cabo de todas as ocorrências que foram apresentadas, considerando o aumento significativo dessas ocorrências (Policial Civil Gestor 2).

Dessa forma, a criação de novas delegacias para abranger as zonas centro-sul e centro-oeste, em resposta à ampliação do programa, reflete uma tentativa de otimizar a capacidade de resposta da Polícia Civil às crescentes demandas operacionais. Esta expansão, necessária devido ao aumento de ocorrências geradas pela maior presença policial nas ruas, exigiu um redimensionamento e uma reorganização do efetivo da Polícia Civil, de forma a atender de maneira eficiente ao volume elevado de casos reportados.

Entretanto, apesar deste envolvimento direto e da adaptação às novas exigências operacionais, a participação da Polícia Civil poderia ter sido intensificada através de uma integração mais profunda e sistemática com os demais órgãos do sistema de justiça criminal e outras entidades governamentais. A falta de um apoio institucional mais amplo e coordenado restringiu a capacidade de uma atuação conjunta mais eficaz, limitando as oportunidades para uma abordagem de segurança pública mais integrada. Este cenário evidencia uma lacuna significativa na estrutura de suporte interinstitucional, de suma importância para o sucesso de programas de policiamento comunitário como o Ronda no Bairro.

A integração efetiva entre a Polícia Civil, a Polícia Militar e outros órgãos da justiça e instituições governamentais emergiria não apenas como uma estratégia para melhorar a eficácia operacional, mas também como um mecanismo fundamental para promover uma compreensão compartilhada dos desafios de segurança pública e fomentar soluções colaborativas. Portanto, reconhecer a necessidade de fortalecer essa cooperação interinstitucional é essencial para

¹⁵Informações fornecidas por um Policial Civil Gestor que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

superar os obstáculos identificados e para aprimorar as políticas de segurança pública no Amazonas, assegurando que programas inovadores como o Ronda no Bairro possam alcançar seu potencial pleno na promoção de uma comunidade mais segura e protegida. Segundo o entrevistado Policial Civil Gestor 2¹⁶:

Eu acho que a velocidade em que ocorria a repressão qualificada do delito, considerando que a polícia estava muito mais presente nas ruas, a velocidade da repressão qualificada era muito mais rápida e via, de consequência, **o sucesso da apuração como forma de fechar o ciclo completo era mais exitoso**, na medida em que você conseguia muitas das vezes prevenir o crime, não conseguindo prevenir a repressão, ela acontecia muito rapidamente, considerando que havia muitos policiais na rua (Policial Civil Gestor 2).

Assim, a presença mais intensiva e estratégica da polícia nas ruas transformou a dinâmica da segurança pública, permitindo uma repressão mais ágil e qualificada aos crimes. Este aspecto do programa não apenas melhorou a capacidade de prevenção, mas também assegurou que, mesmo quando a prevenção não fosse possível, a resposta a incidentes ocorresse de forma imediata e eficaz.

Porém, a transição para esses novos modelos não foi isenta de desafios. A resistência interna em alguns setores das polícias, seja por falta de familiaridade com os novos métodos ou por relutância em abandonar práticas tradicionais, ilustra um aspecto crítico na teoria da desinstitucionalização (Oliver, 1992). Essa resistência sugere uma tensão entre a necessidade de inovação e a preservação de práticas estabelecidas, ressaltando a complexidade da mudança organizacional.

3.3.2 *Percepções sobre Cooperação Interinstitucional*

A cooperação interinstitucional entre a PMAM e a PCAM, como um aspecto chave do Programa Ronda no Bairro, revelou percepções mistas entre os participantes. De um lado, alguns gestores e executores viram essa cooperação como um passo positivo para a integração e eficácia operacional, como proposto por Richardson (2018) e Greenwood *et al* (2008). A colaboração foi percebida como uma estratégia para compartilhar recursos, conhecimentos e responsabilidades, alinhando-se com o objetivo de melhorar a segurança pública e a relação com a comunidade.

Por outro lado, também foram identificados desafios significativos na cooperação interinstitucional. A cultura organizacional de cada instituição, com suas normas e práticas

¹⁶Informações fornecidas por um Policial Civil Gestor que coordenou e com conhecimento direto do Programa Ronda no Bairro.

específicas, apresentou obstáculos à integração plena, conforme observado por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983). Esses obstáculos incluem diferenças nas estruturas hierárquicas, abordagens operacionais e até mesmo rivalidades históricas entre as forças policiais, que afetam a eficácia da colaboração.

A avaliação das mudanças nas práticas policiais e das percepções sobre a cooperação interinstitucional no âmbito do Programa Ronda no Bairro indica um cenário complexo. As transformações observadas na PMAM e na PCAM, alinhadas com as tendências contemporâneas em segurança pública e teorias institucionais, refletem uma resposta adaptativa a um ambiente em constante mudança. Ao mesmo tempo, as dificuldades enfrentadas na implementação destas mudanças e na cooperação interinstitucional revelam as tensões entre a teoria e a prática, bem como entre as normas institucionais e as realidades operacionais.

O Programa Ronda no Bairro atua como um catalisador de mudanças nas práticas policiais, impulsionando a PMAM e a PCAM para uma abordagem mais comunitária e colaborativa. Contudo, a efetividade desta transição é temperada por desafios culturais, organizacionais e operacionais, destacando a complexidade de reformas institucionais no campo da segurança pública. Essa análise, enriquecida pelas perspectivas dos entrevistados e embasada na teoria institucional, oferece informações valiosas para futuras iniciativas de reforma na segurança pública.

No que tange à cooperação interinstitucional, as entrevistas revelaram uma percepção de que, embora tenha havido esforços para a integração entre PMAM e PCAM, ainda existem barreiras significativas. Essas barreiras, como apontado por autores como Gomes (2018), muitas vezes derivam de diferenças históricas e culturais entre as instituições. A colaboração, embora tenha potencial para melhorar a eficácia da segurança pública, frequentemente colide com a realidade de estruturas organizacionais arraigadas e dinâmicas de poder.

Adicionalmente, a cooperação interinstitucional enfrentou desafios no que se refere à distribuição e compartilhamento de recursos. A alocação desigual de recursos entre as instituições, por vezes, gerou tensões e afetou a eficácia da colaboração, como discutido em trabalhos de Saporì (2007). Isso aponta para a necessidade de um planejamento estratégico mais integrado e de uma abordagem holística que considere as limitações e necessidades de todas as instituições envolvidas.

Na cooperação interorganizacional observou-se entre as polícias Militar e Civil no Amazonas, como investigado por Januário (2012), ressaltou uma complexidade nas relações interinstitucionais marcadas por oportunidades e desafios. A pesquisa, fundamentada em entrevistas e questionários com gestores do policiamento de Manaus, identificou uma

percepção dualista. Por um lado, os gestores perceberam a cooperação como essencial para a eficácia e integração operacional, refletindo uma estratégia fundamental para o compartilhamento de recursos e conhecimentos, com o objetivo de fortalecer a segurança pública e a relação com a comunidade. Por outro lado, foram notadas barreiras significativas à integração plena, especialmente devido a diferenças culturais, organizacionais e de práticas entre as forças, que incluem divergências nas estruturas hierárquicas e rivalidades históricas, minando a colaboração efetiva. O estudo sublinha a necessidade de um planejamento estratégico integrado e uma abordagem mais comunitária e colaborativa nas práticas policiais, além do reconhecimento e superação das barreiras culturais e organizacionais (Januário, 2012).

Na análise do entrevistado Policial Militar Gestor 3¹⁷ sobre a integração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar durante a implementação do Ronda no Bairro sugeriu melhorias na colaboração interinstitucional. Ele afirmou que "a integração entre a Polícia Civil e a Polícia Militar, anteriormente muito restrita, melhorou significativamente com o advento do 'Ronda do Bairro'" (Policial Militar Gestor 3). Esta observação indica um avanço na (re)institucionalização do programa, apesar dos desafios iniciais.

Essas observações sobre as mudanças nas práticas policiais e as percepções de cooperação interinstitucional ilustram a complexidade de implementar um programa como o Ronda no Bairro. A necessidade de alinhar objetivos estratégicos com a realidade operacional, superar resistências culturais e organizacionais, e promover uma colaboração efetiva entre diferentes instituições são desafios centrais que se destacam. Esta análise, fundamentada na teoria institucional e enriquecida pelas percepções dos entrevistados, oferece uma compreensão detalhada do impacto do Programa Ronda no Bairro nas práticas policiais do Amazonas, contribuindo para um entendimento mais profundo dos desafios e oportunidades na reforma da segurança pública.

3.4 EXPANSÃO DO PROGRAMA RONDA NO BAIRRO: DECISÕES GOVERNAMENTAIS E SUAS REPERCUSSÕES OPERACIONAIS

A expansão do programa Ronda no Bairro para a Zona Leste de Manaus, em resposta a uma diretriz governamental, constitui um caso emblemático da dinâmica de políticas públicas na área de segurança. Essa medida, embora alinhada com o propósito de ampliar a cobertura de segurança, revelou-se complexa, conforme indicado pelas entrevistas semi-estruturadas realizadas com membros da Polícia Militar do Amazonas. O comando da PMAM e PCAM,

¹⁷ Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

diante de pressões políticas, encontraram-se em uma posição onde a negativa à expansão não era uma opção viável, resultando na realocação de efetivos e recursos de outras zonas da cidade para atender à estruturação do Comando de Policiamento de Área (CPA) da Zona Leste. Conforme apontado pelo entrevistado Policial Militar Gestor 3¹⁸, a expansão do Ronda no Bairro:

A expansão do Ronda no Bairro para a Zona Leste enfrentou o desafio do efetivo. Quando o sucesso veio na área Norte, todos os outros queriam o mesmo tratamento... O governador chamou todos os responsáveis para uma reunião... os dirigentes da PMAM e PCAM, presentes, não expressaram objeções, calaram-se diante do governador. **Eu, como Tenente Coronel, tive o dever de orientar nosso Comandante Geral.... dizendo não temos efetivo!**(Policial Militar Gestor 3).

Segundo o entrevistado Policial Militar Gestor 3, a decisão de expandir o programa Ronda no Bairro para além da área Norte de Manaus foi marcada por uma ausência de diálogo crítico por parte dos gestores da PMAM e PCAM durante uma reunião com o governador. Diante da demanda popular por uma expansão e da consequente reunião governamental, os representantes dessas instituições permaneceram em silêncio.

Este processo de decisão, fortemente influenciado pelo imperativo governamental, sugere a necessidade de uma avaliação técnica mais aprofundada através de Comissões compostas por especialistas em segurança pública, direitos humanos e cidadania. A criação de uma comissão técnica de especialistas, antes de se atender a demandas de expansão, é vital para assegurar que tais decisões sejam baseadas não apenas na viabilidade política, mas também em considerações estratégicas fundamentadas e em avaliações de impacto operacional. O planejamento cuidadoso e a expansão gradativa são essenciais para evitar o enfraquecimento da presença policial nas áreas de onde os recursos são deslocados, garantindo assim que a expansão contribua efetivamente para o desenvolvimento e a melhoria contínua da segurança pública.

A realocação de recursos para a Zona Leste, particularmente a redução de efetivos em áreas estabelecidas, levanta questões críticas sobre a sustentabilidade operacional do programa Ronda no Bairro. A decisão governamental, embora possa refletir um desejo de resposta rápida às demandas de segurança e ao seu eleitorado, pode inadvertidamente comprometer a capacidade de resposta da polícia e a efetividade do serviço de segurança já existente naquela política pública. Por conseguinte, o princípio de não prejudicialidade deve ser primordial, assegurando que as medidas adotadas para expandir o alcance do policiamento comunitário não diminuam a qualidade ou a eficácia do policiamento nas áreas de origem, bem como não mexer

¹⁸Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

e/ou retirar efetivo de locais implantados com sucesso e em pleno funcionamento.

Dessa forma, a institucionalização de políticas de segurança, como o programa Ronda no Bairro, requer uma abordagem cuidadosa que harmonize as expectativas políticas com as capacidades operacionais e os direitos fundamentais dos cidadãos. A integração de avaliações técnicas especializadas e a participação comunitária no processo de tomada de decisão emergem como elementos indispensáveis para a formulação de políticas públicas eficazes e responsivas, que ressoem com as necessidades e os direitos da população atendida.

3.4.1 Reflexões sobre a Metodologia Aplicada

Esta seção discute a adequação das técnicas de pesquisa empregadas, incluindo a coleta e análise de dados, e avalia como estas metodologias influenciaram os resultados e conclusões do estudo. Adicionalmente, são consideradas as limitações do método escolhido e as implicações para futuras pesquisas na área de segurança pública.

3.4.2 Eficácia das Entrevistas Semi-Estruturadas na Coleta de Dados

A metodologia adotada para a análise do Programa Ronda no Bairro, especialmente o uso de entrevistas semi-estruturadas, provou ser uma ferramenta eficaz para a coleta de dados. Esta abordagem permitiu uma exploração profunda das percepções e experiências dos participantes, fornecendo informações valiosas sobre o impacto e as mudanças decorrentes do programa. Conforme destacado por Barbosa (2010) e Richardson (2018), as entrevistas semi-estruturadas são fundamentais em pesquisas qualitativas, pois permitem que os respondentes compartilhem suas experiências e percepções de maneira mais aberta e detalhada.

Através dessas entrevistas, foi possível identificar não apenas as mudanças operacionais e estratégicas na PMAM e na PCAM, mas também as nuances das percepções e desafios enfrentados por essas instituições. Esta metodologia permitiu uma compreensão mais rica das dinâmicas institucionais, em linha com as teorias de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977), que enfatizam a importância de entender as respostas organizacionais a pressões externas e internas.

No entanto, apesar da eficácia dessa abordagem, também foram identificados alguns desafios. Por exemplo, a variabilidade nas respostas pode dificultar a comparação direta dos dados. Além disso, a natureza subjetiva das respostas exige uma análise cuidadosa para garantir a objetividade e evitar viés interpretativo, conforme discutido por Laville e Dionne (2008).

Ainda assim, as entrevistas semi-estruturadas provaram ser um método valioso para aprofundar o entendimento das complexidades envolvidas no Programa Ronda no Bairro.

Avaliando mais a fundo as entrevistas semi-estruturadas, constata-se que elas forneceram uma riqueza de dados que seria difícil de alcançar por meio de métodos mais rígidos. Essa flexibilidade metodológica é crucial, especialmente em um campo tão dinâmico quanto a segurança pública, onde os contextos e as percepções estão em constante evolução. Nesse sentido, Chizzotti (2003) destaca a importância de adaptar as ferramentas de pesquisa à natureza do fenômeno estudado, enfatizando a relevância de uma abordagem qualitativa na compreensão profunda de questões complexas.

No entanto, é importante notar que, embora ricas em informações qualitativas, as entrevistas semi-estruturadas também apresentam limitações. Por exemplo, a dependência da subjetividade dos entrevistados pode introduzir um viés na interpretação dos dados. Neste ponto, a triangulação com outros métodos, como análise documental ou observação direta, conforme sugerido por Gewandsznajder e Mazzotti (1998), pode oferecer uma visão mais equilibrada e abrangente.

3.4.3 Implicações Metodológicas para Pesquisas Futuras

A experiência de conduzir este estudo sobre o Programa Ronda no Bairro oferece várias implicações metodológicas para pesquisas futuras na área de segurança pública. Primeiramente, destaca-se a importância de adotar uma abordagem qualitativa e exploratória em contextos complexos e dinâmicos, como no campo da segurança pública. Essa abordagem permite uma análise mais detalhada e contextualizada das práticas e percepções institucionais, essencial para compreender fenômenos multifacetados, como sugerido por Menezes e Silva (2005).

Além disso, o uso de entrevistas semi-estruturadas como método de coleta de dados mostrou-se eficaz para captar a diversidade de percepções e experiências dos envolvidos no programa. Para futuras pesquisas, é recomendável a continuação do uso dessa abordagem, talvez complementada com outros métodos, como questionários ou análises documentais, para triangulação de dados e aumento da robustez dos resultados, conforme indicado por Yin (2005).

Outra implicação importante é a necessidade de adaptabilidade metodológica. Como o Programa Ronda no Bairro passou por várias fases e mudanças, uma abordagem flexível e adaptativa é crucial para captar as nuances dessas transformações ao longo do tempo. Isso ressalta a importância de abordagens longitudinais ou estudos de caso múltiplos, conforme

sugerido por Turrioni e Mello (2012).

Por fim, este estudo reforça a relevância de vincular a pesquisa empírica à teoria institucional. A análise dos dados à luz dos conceitos de DiMaggio e Powell, Meyer e Rowan, e outros teóricos, forneceu uma estrutura robusta para entender as mudanças e desafios enfrentados no programa. Para pesquisas futuras, aprofundar esse vínculo teórico-empírico pode enriquecer ainda mais o entendimento de programas similares e de outras iniciativas na área de segurança pública.

Em conclusão, a metodologia aplicada neste estudo do Programa Ronda no Bairro demonstrou ser uma ferramenta valiosa para explorar as complexidades da segurança pública no Amazonas. A combinação de entrevistas semi-estruturadas com uma sólida base teórica ofereceu uma compreensão detalhada e matizada dos impactos do programa, fornecendo um modelo metodológico eficaz para estudos futuros na área.

As lições aprendidas com a metodologia aplicada neste estudo do Programa Ronda no Bairro têm implicações significativas para futuras pesquisas na área de segurança pública. Uma delas é a valorização da flexibilidade metodológica para se adaptar a contextos e situações em constante mudança. Outra é a importância de abordagens interdisciplinares para capturar a complexidade do fenômeno estudado, algo que Lakatos e Marconi (2010) enfatizam como essencial em pesquisas sociais.

Além disso, o estudo destaca a necessidade de uma maior integração entre teoria e prática. A teoria institucional proporcionou uma lente analítica valiosa, mas sua aplicação prática revelou nuances e desafios específicos do contexto de segurança pública no Amazonas. Assim, pesquisas futuras poderiam se beneficiar de uma abordagem que combina teoria robusta com uma profunda imersão nos contextos práticos, como sugerido por Rauen (2015).

Por fim, a experiência deste estudo sugere que pesquisas futuras na área de segurança pública devem considerar não apenas as estruturas e práticas institucionais, mas também as percepções e experiências humanas por trás dessas estruturas. Conforme apontado por Menezes e Silva (2005), entender os aspectos humanos e sociais é crucial para uma compreensão holística de qualquer fenômeno social.

Em suma, o estudo do Programa Ronda no Bairro oferece informações valiosas sobre as metodologias apropriadas para a pesquisa em segurança pública. As entrevistas semi-estruturadas, enquanto ricas em dados qualitativos, devem ser equilibradas com outras abordagens para uma análise mais completa. Além disso, a integração entre teoria e prática emerge como um fator crucial para entender a complexidade e a dinâmica das práticas de segurança pública, fornecendo um caminho promissor para pesquisas futuras nesse campo.

Para fornecer uma visão consolidada e estruturada dos achados relativos à metodologia aplicada no estudo do Programa Ronda no Bairro, apresenta-se a seguir um quadro resumo. Este quadro sintetiza as principais descobertas extraídas das entrevistas semi-estruturadas e as implicações metodológicas para futuras investigações no campo da segurança pública.

Tabela 15 - Quadro Resumo: Metodologia e Implicações do Estudo do Programa Ronda no Bairro

Seções	Principais Achados	Referências Teóricas
Eficácia das Entrevistas Semi-Estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite exploração profunda das percepções e experiências. • Informações valiosas sobre impacto e mudanças no programa. • Flexibilidade metodológica importante para segurança pública. • Desafios incluem variabilidade nas respostas e subjetividade. • Necessidade de análise cuidadosa para garantir objetividade 	<p>Barbosa (2010), Richardson (2018), Chizzotti (2003).</p> <p>Abordagem qualitativa essencial para compreensão profunda</p>
Implicações Metodológicas para Pesquisas Futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da abordagem qualitativa em contextos complexos. • Recomendação de uso de entrevistas semi-estruturadas complementadas por outros métodos. • Necessidade de adaptabilidade metodológica para captar nuances. • Relevância de vincular pesquisa empírica à teoria institucional. • Valorização dos aspectos humanos e sociais na pesquisa. 	<p>Menezes e Silva (2005), Lakatos e Marconi (2010), Rauen (2015).</p> <p>Integração teórico-empírica para entender complexidade</p>

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

A análise dos principais achados revela que a flexibilidade e a profundidade proporcionadas por essa abordagem metodológica são fundamentais para compreender as complexidades e os impactos sociais dos programas de segurança. Os desafios identificados, como a variabilidade nas respostas e a subjetividade das percepções, sublinham a importância de uma abordagem cuidadosa e objetiva na análise dos dados.

3.5 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta seção detalha os obstáculos metodológicos, as restrições de dados e as barreiras contextuais que influenciaram a pesquisa. Além disso, discute-se o impacto desses fatores na interpretação dos resultados e nas conclusões extraídas, ressaltando a importância de reconhecer essas limitações para uma compreensão mais completa e para o direcionamento de futuras investigações na área.

3.5.1 Limitações da Amostra e do Método de Coleta de Dados

Este estudo sobre o Programa Ronda no Bairro enfrentou diversas limitações, particularmente no que tange à amostra e ao método de coleta de dados. Uma questão desta que foi a relutância de alguns indivíduos em participar das entrevistas, motivada pelo receio de represálias ou de comprometimento da imagem perante suas instituições. Esse fator, frequentemente expresso através de pedidos de anonimato ou de não identificação, impôs restrições significativas à seleção da amostra, como discutido por Gewandsznajder e Mazzotti (1998).

Adicionalmente, houve relatos de preocupações dos entrevistados sobre possíveis repercussões negativas ao comentar sobre outras instituições, refletindo a sensibilidade e a complexidade das dinâmicas interinstitucionais no contexto da segurança pública. Esse aspecto ressalta a importância da confidencialidade e do manuseio ético dos dados em pesquisas que envolvem diferentes órgãos governamentais, conforme apontado por Lakatos e Marconi (2010).

Outro desafio encontrado foi a disponibilidade e a disposição dos entrevistados em fornecer respostas detalhadas. Muitos participantes, sobrecarregados com as demandas do trabalho diário, demonstraram falta de paciência ou tempo para engajar-se profundamente nas entrevistas.

3.5.2 Desafios na Interpretação e Análise das Respostas

A interpretação e análise das respostas coletadas também apresentaram desafios consideráveis. A preocupação dos entrevistados com a confidencialidade e o medo de represálias levaram a respostas cautelosas, que por vezes careciam de profundidade ou detalhes. Isso exigiu um esforço adicional na análise, para assegurar que as interpretações não fossem influenciadas por essas limitações, conforme destacado por Rauen (2015).

A complexidade das relações interinstitucionais e a cautela dos entrevistados ao discutir outras organizações também adicionaram camadas de desafio à análise. Foi necessário um equilíbrio cuidadoso para interpretar essas respostas sem introduzir viés ou mal-entendidos. Este aspecto reforça a importância de uma abordagem reflexiva e crítica na pesquisa qualitativa, especialmente em contextos institucionais sensíveis.

Neste contexto, os desafios se manifestaram na tentativa de equilibrar as percepções individuais com os conceitos teóricos abordados. A análise precisou alinhar as experiências e opiniões dos entrevistados com as teorias institucionais de autores como DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977), o que exigiu um entendimento aprofundado tanto da teoria quanto do contexto prático do Programa Ronda no Bairro.

Essas limitações e desafios evidenciam a complexidade inerente à pesquisa em segurança pública e sublinham a necessidade de uma metodologia rigorosa e adaptativa. A experiência obtida neste estudo fornece lições valiosas para futuras pesquisas, destacando a importância da flexibilidade, do respeito à confidencialidade e da sensibilidade no trato com questões interinstitucionais. A integração dessas lições em pesquisas futuras pode enriquecer o entendimento dos programas de segurança pública e contribuir para a eficácia e a relevância dos estudos na área.

Tabela 16 – Desafios e Limitações do Estudo do Programa Ronda no Bairro

Aspecto	Detalhes
Relutância dos Participantes	Alguns indivíduos mostraram relutância em participar das entrevistas por temores de represálias ou de comprometimento da imagem.
Preocupações com Represálias e Imagem	Preocupações expressas sobre possíveis repercussões negativas ao comentar sobre outras instituições ou ao governo.
Disponibilidade e Disposição dos Entrevistados	Muitos participantes, devido às demandas de trabalho, demonstraram falta de tempo ou paciência para entrevistas detalhadas.
Confidencialidade e Manuseio Ético dos Dados	A confidencialidade dos dados e o manuseio ético tornaram-se aspectos cruciais, dada a sensibilidade das informações.
Profundidade e Qualidade das Respostas	Respostas cautelosas, às vezes superficiais, devido à preocupação com a confidencialidade e medo de represálias.

Complexidade das Relações Interinstitucionais	As relações entre diferentes órgãos governamentais introduziram uma complexidade adicional à análise das respostas.
Necessidade de Equilíbrio na Análise	Foi necessário um equilíbrio cuidadoso na análise para evitar viés ou mal-entendidos nas interpretações.
Importância da Metodologia Rigorosa e Adaptativa	Este estudo destaca a necessidade de abordagens metodológicas flexíveis, rigorosas e adaptativas em pesquisas sobre segurança pública.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Este quadro resume os principais desafios e limitações encontrados durante o estudo do Programa Ronda no Bairro, oferecendo uma visão panorâmica das questões metodológicas e práticas enfrentadas. Ele destaca a complexidade do processo de pesquisa e a necessidade de abordagens cuidadosas e adaptativas em estudos similares no campo da segurança pública.

3.6 SÍNTESE DAS DESCOBERTAS E CONEXÕES COM O REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destaca as contribuições significativas do estudo para a compreensão das práticas policiais e da segurança pública, relacionando os achados empíricos com conceitos e teorias existentes.

3.6.1 Integração dos Resultados com a Literatura Existente

A análise do Programa Ronda no Bairro, considerando as entrevistas realizadas e o referencial teórico adotado, revela ricas descobertas que se entrelaçam com a literatura existente em segurança pública e teoria institucional. As descobertas destacam a complexidade e os desafios da implementação de práticas de policiamento comunitário, como discutido por Müller (2010), e a necessidade de alinhamento estratégico para enfrentar desafios institucionais, conforme destacado por Sapori (2007).

A partir das entrevistas, emergem temas como a importância da integração interinstitucional, a resistência cultural à mudança, e a necessidade de sustentabilidade financeira, que ecoam as discussões de autores como DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977). Estes temas são fundamentais para entender como as práticas policiais se adaptam e respondem às pressões e demandas institucionais.

Além disso, as entrevistas revelaram uma percepção de melhoria na segurança pública e na relação entre a polícia e a comunidade, em linha com as teorias de policiamento comunitário. Estas percepções confirmam os princípios discutidos por Greenwood et al. (2008) sobre a influência das instituições nas práticas organizacionais.

3.6.2 Contribuições para a Teoria e Prática da Segurança Pública

As descobertas deste estudo contribuem significativamente para a teoria e prática da segurança pública, oferecendo informações valiosas para a implementação e avaliação de programas de policiamento comunitário. O Programa Ronda no Bairro, com suas nuances e complexidades, serve para nós como um caso prático que ilustra como teorias institucionais podem ser aplicadas no contexto da segurança pública.

A integração dos resultados com o referencial teórico destaca a importância do isomorfismo normativo e da adaptação institucional nas práticas de segurança pública. Além disso, as descobertas reforçam a necessidade de uma abordagem holística na segurança pública, que considere tanto os aspectos estratégicos como as realidades operacionais e culturais das instituições envolvidas.

Em suma, este estudo oferece uma contribuição robusta para o campo da segurança pública, fornecendo uma compreensão aprofundada dos desafios, estratégias e impactos do policiamento comunitário no contexto específico do Amazonas. Ao integrar teoria e prática, o estudo não apenas aprimora a compreensão acadêmica da segurança pública, mas também oferece direções práticas para aperfeiçoamento e implementação de programas semelhantes no Amazonas e em outras regiões.

Tabela 17 - Síntese das Descobertas e Conexões com o Referencial Teórico

Aspecto	Detalhes	Referencial Teórico
Integração Interinstitucional	Importância destacada nas entrevistas; ecoa teorias de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977).	DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1977)
Resistência Cultural à Mudança	Tema emergente das entrevistas; reflete desafios na implementação de novas práticas policiais.	Müller (2010)
Necessidade de Sustentabilidade Financeira	Identificado nas entrevistas como um desafio crítico; alinhado com as discussões de Saporì (2007).	Saporì (2007)

Melhoria na Segurança Pública	Percepção de melhoria relatada nas entrevistas; confirma princípios de policiamento comunitário.	Teorias de Policiamento Comunitário
Relação Polícia-Comunidade	Melhoria relatada nas entrevistas; em linha com as teorias de Greenwood et al. (2008).	Greenwood et al. (2008)
Isomorfismo Normativo e Adaptação Institucional	Descobertas ressaltam a importância desses conceitos na prática da segurança pública.	Teoria Institucional
Abordagem Holística na Segurança Pública	Necessidade de considerar aspectos estratégicos e operacionais; relevante para a eficácia do programa.	Abordagem Holística em Segurança Pública

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Esta tabela 16 resume as principais descobertas do estudo e como elas se conectam com o referencial teórico, fornecendo um panorama claro das contribuições acadêmicas e práticas do estudo sobre o Programa Ronda no Bairro.

3.7 RECOMENDAÇÕES BASEADAS NAS DESCOBERTAS

São recomendações práticas e estratégicas derivadas das descobertas obtidas na avaliação do Programa Ronda no Bairro. Este segmento foca em sugerir ações para melhorar a eficácia das práticas policiais e a implementação de políticas de segurança pública, baseando-se nas lições aprendidas com o programa.

3.7.1 Estratégias para Melhorar a Integração Institucional

A análise das entrevistas e do referencial teórico relacionado ao Programa Ronda no Bairro no contexto da segurança pública do Amazonas fornece importantes informações para o desenvolvimento de estratégias e aprimorar a integração institucional. Baseando-se nas descobertas obtidas, as recomendações a seguir são propostas para fortalecer a cooperação entre a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Polícia Civil do Amazonas (PCAM), assim como para melhorar a eficácia geral de programas semelhantes ao Ronda no Bairro.

Conforme indicado nas entrevistas e alinhado com as teorias de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), uma maior ênfase na construção de uma cultura de colaboração interinstitucional é essencial. Recomenda-se a implementação de programas de treinamento conjuntos e iniciativas de construção de equipes para promover a compreensão mútua e o

respeito entre as duas forças policiais.

Conforme destacado pelo entrevistado Policial Militar Gestor 3¹⁹, "é fundamental para o policiamento entender que [...] houve a rejeição do policial mais antigo em relação à nova ideia de polícia comunitária" (Policial Militar Gestor 3). Este comentário sublinha a necessidade de programas de treinamento conjuntos que promovam a aceitação de novas filosofias de policiamento entre os membros mais antigos das forças policiais.

Uma comunicação eficaz é muito importante para a integração institucional. A criação de canais de comunicação e plataformas onde as duas forças possam compartilhar informações e recursos é recomendada, facilitando a coordenação e a colaboração operacional.

A implementação de programas de intercâmbio de pessoal entre a PMAM e a PCAM pode ajudar a quebrar barreiras institucionais e promover uma compreensão mais profunda das operações e desafios enfrentados por cada instituição.

Para superar as diferenças funcionais e organizacionais, é recomendável o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos comuns, conforme sugerido por Greenwood *et al* (2008). Isso incluiria protocolos operacionais e diretrizes de engajamento comunitário que se alinham com os objetivos e práticas de ambas as instituições.

A adoção de tecnologias modernas e sistemas de informação integrados pode melhorar significativamente a cooperação interinstitucional. Isso está em linha com as observações do entrevistado Policial Militar Gestor 2²⁰ sobre a importância da tecnologia na modernização das práticas policiais.

Fortalecer o envolvimento da comunidade nas atividades de segurança pública é fundamental, em que tanto a PMAM quanto a PCAM estejam unidas e presentes. A implementação de conselhos comunitários de segurança, onde membros da comunidade possam colaborar diretamente com a PMAM e a PCAM, é uma estratégia recomendada para melhorar a integração e eficácia do policiamento comunitário. Fortalecer a participação da comunidade na segurança pública, permitindo que atuem como fiscalizadores e colaboradores, é essencial para o sucesso a longo prazo da política pública.

A realização de avaliações regulares do nível de integração e eficácia do programa é fundamental. A utilização de indicadores de desempenho e opiniões da comunidade pode fornecer informações para ajustes contínuos e melhorias nas estratégias de integração.

Essas recomendações visam proporcionar um ambiente mais colaborativo e integrado entre a PMAM e a PCAM, o que era de suma importância para o sucesso do Programa Ronda

¹⁹Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

²⁰Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

no Bairro e para a eficácia geral da segurança pública no Amazonas. Ao implementar essas estratégias, espera-se um aumento significativo na cooperação interinstitucional, resultando em uma abordagem mais unificada e eficiente no policiamento comunitário e na gestão da segurança pública.

A seguir criamos a tabela 17 resumindo as recomendações para melhorar a integração institucional, com base nas descobertas do estudo sobre o Programa Ronda no Bairro:

Tabela 18 - Estratégias para Melhorar a Integração Institucional

Estratégia	Descrição	Referencial Teórico
Programas de Treinamento Conjuntos	Implementação de iniciativas de treinamento e construção de equipes para fomentar a colaboração entre PMAM e PCAM.	Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983)
Comunicação Efetiva	Criação de canais de comunicação e plataformas de compartilhamento de informações e recursos.	Policial Militar Gestor 3
Programas de Intercâmbio de Pessoal	Facilitar a troca de pessoal entre as forças para promover compreensão mútua e quebrar barreiras institucionais.	-
Políticas e Procedimentos Comuns	Desenvolver diretrizes operacionais e de engajamento comunitário comuns para ambas as instituições.	Greenwood <i>et al</i> (2008)
Tecnologias Modernas e Sistemas Integrados	Adoção de novas tecnologias e sistemas de informação para melhorar a cooperação interinstitucional.	Policial Militar Gestor 2
Fortalecimento do Envolvimento Comunitário	Implementar conselhos comunitários de segurança para colaboração direta com a comunidade.	-
Avaliações Regulares de Integração	Utilizar indicadores de desempenho e feedbacks da comunidade para ajustes contínuos nas estratégias de integração.	-

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Este quadro resume as recomendações baseadas nas descobertas do estudo, propondo estratégias práticas para fortalecer a integração institucional entre a PMAM e a PCAM, e melhorar a eficácia do Programa Ronda no Bairro. As estratégias estão alinhadas com as teorias relevantes, fornecendo um guia para implementação e melhoria contínua no contexto da

segurança pública do Amazonas.

3.7.2 Estratégias para Estruturação de uma Política Pública de Segurança Perene

A base dessa política deve ser uma legislação bem estruturada através de uma Lei ou decreto governamental que estabeleça claramente os princípios, objetivos e mecanismos de implementação de determinado programa de segurança pública. Essa legislação seria resistente a mudanças políticas, assegurando a continuidade do programa independentemente das transições governamentais. Devido a necessidade de uma abordagem de segurança pública que transcenda as mudanças de administração governamental e se estabeleça como uma política de estado e não de um determinado governante, com comprometimento contínuo independentemente das trocas no poder político. Destacando a importância de estratégias que integrem efetivamente as forças de segurança e a comunidade, promovam a transparência e a prestação de contas, e assegurem a continuidade e a sustentabilidade de programas de policiamento e políticas públicas.

Conforme o entrevistado Policial Militar Gestor 1²¹ a implementação de alterações significativas nas políticas e estratégias de programas dependa também da prévia análise e aprovação de comissões técnicas especializadas, nomeadas pela Polícia Militar e pela Polícia Civil. Onde essas comissões, compostas por técnicos e especialistas em segurança pública, sejam responsáveis por avaliar a pertinência e eficácia das mudanças propostas com base em estudos técnicos e indicadores de desempenho.

Somente após a comprovação de eficiência, por meio de evidências concretas e indicadores de desempenho, as alterações seriam implementadas. Este procedimento assegura que qualquer modificação ou descontinuidade nas diretrizes de programas seja fundamentada em conhecimento especializado, garantindo a continuidade e a integridade das iniciativas de segurança pública, sem prejuízos à sua eficácia e objetivos que foram tecnicamente planejados e estruturados.

Segundo o entrevistado Policial Militar Gestor 3 enfatizou a importância da tecnologia e da integração comunitária na segurança pública, afirmando: "Enfrentamos um grande desafio com a transmissão de dados, pois, apesar de o Brasil já possuir uma estrutura de rede 3G, em Manaus, essa tecnologia ainda não estava disponível" (Policial Militar Gestor 3). Este desafio destacou a necessidade crítica de incorporar avanços tecnológicos e infraestrutura adequada nas estratégias de segurança pública.

²¹Informações fornecidas por um Policial Militar Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

Conforme declarações do Policial Civil Gestor 2, que oferece uma perspectiva crítica sobre o encerramento do Programa Ronda no Bairro, enfatizando o papel predominante de decisões políticas e governamentais na descontinuação do programa. "O principal motivo por trás do encerramento foi, de fato, uma decisão política. Aspectos governamentais, possivelmente subsidiados por avaliações do programa, foram determinantes. A continuidade ou não de programas como o Ronda no Bairro muitas vezes se encontra à mercê de mudanças de governo, que tendem a revisitar e, em alguns casos, descontinuar iniciativas predecessoras", explicou o entrevistado. Esta declaração ressalta a vulnerabilidade de programas de segurança pública a variações no cenário político, sublinhando a necessidade urgente de estabelecer políticas que transcendam as gestões governamentais para assegurar sua sustentabilidade e eficácia a longo prazo.

A análise do encerramento do Programa Ronda no Bairro através das observações do Policial Civil Gestor 2²² evidencia a complexidade de manter iniciativas de segurança pública frente às dinâmicas políticas. Reforça, ainda mais, a importância de legislações bem estruturadas e comissões técnicas especializadas, como mencionado anteriormente, que funcionem como pilares para a continuidade das políticas de segurança, independente das oscilações políticas. Esta visão corrobora a proposta de uma política de segurança que seja perene, destacando a importância de uma infraestrutura tecnológica adequada, planejamento de recursos humanos através de concursos públicos regulares, e a integração efetiva entre as forças de segurança e a comunidade, para construir um sistema de segurança pública resiliente, justo e alinhado com os direitos humanos.

Além disso, é de suma importância considerar a necessidade de adequar o efetivo policial ao volume de demandas e programas, garantindo a compatibilidade entre as escalas de trabalho, a infraestrutura física, a disponibilidade de equipamentos e viaturas. Essa compatibilidade é fundamental para não sobrecarregar os comandantes e assegurar a eficácia das operações. Planejar a perenidade dessas iniciativas através de concursos públicos contínuos que mantenham o quadro de pessoal renovado e capacitado é essencial para responder às demandas de maneira eficiente e sustentável. A proposta de uma política pública de segurança perene é um passo ambicioso em direção a um sistema de segurança mais resiliente, responsável e alinhado com os princípios de justiça e direitos humanos. O sucesso dessa empreitada dependeria da colaboração entre governos, agências de segurança, sociedade civil e comunidades, enfatizando que a segurança é um bem coletivo e uma responsabilidade

²²Informações fornecidas por um Policial Civil Gestor que coordenou o Programa Ronda no Bairro.

compartilhada, conforme descrito na tabela 18.

Tabela 19 - Estratégias para Estruturação de uma Política Pública de Segurança Perene

Estratégia	Descrição
Legislação de Base Forte	Criação de uma legislação clara e robusta, através de leis ou decretos, que estabeleça os princípios, metas e mecanismos de ação de programas de segurança pública. Esta base legal deve ser projetada para resistir a mudanças políticas, garantindo a continuidade dos programas além das trocas governamentais.
Comissões de Avaliação Especializada	Implementação de comissões técnicas na PMAM e PCAM, formadas por especialistas em segurança, encarregadas de revisar e aprovar qualquer mudança significativa nas políticas e estratégias de segurança, baseando-se em análises técnicas e indicadores de performance.
Validação Baseada em Evidências	Exigência de evidências concretas e indicadores de desempenho antes de implementar mudanças nas políticas de segurança, garantindo que ajustes sejam fundamentados em conhecimento especializado.
Adequação de Recursos	Ajuste do efetivo policial e recursos às demandas e programas, assegurando equilíbrio entre a carga de trabalho, infraestrutura, disponibilidade de equipamentos e veículos, visando a não sobrecarga dos comandantes e a eficácia operacional.
Renovação e Capacitação Contínua	Planejamento de concursos públicos regulares para renovação e capacitação do quadro de pessoal, atendendo às necessidades de maneira eficiente e sustentável.
Colaboração Intergovernamental e Comunitária	Fomento à colaboração entre governos, forças de segurança, sociedade civil e comunidades, promovendo a segurança como um valor coletivo e responsabilidade mútua.

Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

Este quadro propõe estratégias fundamentais para o desenvolvimento de uma política pública de segurança que seja resiliente, justa e sustentável. Elas seriam estruturadas sobre uma legislação sólida, revisão especializada, validação por evidências, adequação de recursos, renovação contínua de pessoal, e colaboração ampla. Estas estratégias apoiadas por teorias de governança, política pública, administração de recursos humanos e participação comunitária,

oferecem um caminho para implementar e manter iniciativas de segurança pública que persistam além das variações políticas e respondam eficazmente às necessidades do nosso cliente: a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação explorou o impacto e a eficácia do Programa Ronda no Bairro na segurança pública do Amazonas, adotando uma metodologia qualitativa que incorporou entrevistas semi-estruturadas e uma análise fundamentada na teoria institucional. As conclusões desta investigação revelam uma realidade dual: por um lado, o programa demonstrou ser um vetor significativo para a melhoria da segurança pública e o fortalecimento das relações entre a polícia e a comunidade, alinhando-se assim com os princípios teóricos propostos por acadêmicos como DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977). Por outro lado, emergem desafios como a integração institucional, a sustentabilidade financeira e a resistência cultural à transformação, ilustrando a complexidade inerente à adaptação das práticas policiais às exigências e expectativas institucionais. A importância da cooperação interinstitucional e do cultivo de uma cultura de comunicação efetiva entre as forças policiais é enfatizada, sugerindo caminhos para superar as barreiras identificadas.

Apesar dos êxitos alcançados, o Programa Ronda no Bairro se deparou com desafios operacionais e culturais consideráveis. As estratégias para mitigar esses desafios foram envolvidas na promoção de um diálogo contínuo entre as forças de segurança e a comunidade, visando estabelecer uma relação de confiança recíproca. Investimentos em programas de capacitação e sensibilização foram e ainda são essenciais para enfrentar a resistência cultural às mudanças nas práticas de policiamento.

A implementação do programa Ronda no Bairro no Amazonas marcou um ponto de inflexão nas estratégias de segurança pública, refletindo um esforço significativo para aproximar as forças de segurança da comunidade e promover um ambiente mais seguro através de uma abordagem preventiva e integradora. A análise das respostas organizacionais da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e da Polícia Civil do Amazonas (PCAM) a este programa, sob a luz da teoria institucional, revelou um processo de transformação e adaptação que desafiou as práticas tradicionais de policiamento. Este processo, enriquecido pelas contribuições de entrevistados com profundo conhecimento nas dinâmicas de segurança pública do estado Amazonas, destacou a complexidade dos desafios enfrentados e as oportunidades para um novo paradigma em segurança pública.

O Ronda no Bairro emergiu como uma resposta inovadora às demandas por uma segurança mais eficaz e empática, fundamentada na proximidade entre polícia e população e na prevenção como eixo central de atuação. Esta iniciativa evidencia a importância de transcender as abordagens convencionais, focadas exclusivamente na resposta operacional, para adotar

estratégias que englobaram prevenção, educação e participação comunitária. A teoria institucional ofereceu uma perspectiva valiosa para compreender as mudanças organizacionais que tais estratégias implicam, evidenciando a necessidade de reformulações estruturais e culturais nas instituições de segurança para alinhar suas práticas aos princípios do policiamento comunitário e a filosofia de Polícia Comunitária.

A ênfase na capacitação e na formação dos agentes de segurança emergiu como um elemento de fundamental importância neste contexto, apontando para a necessidade de desenvolver competências que permitam uma atuação policial mais sintonizada com as especificidades sociais e comunitárias do Amazonas. Que o treinamento deve, portanto, focar não apenas em habilidades operacionais, mas também em aspectos como comunicação eficaz, mediação de conflitos e sensibilidade cultural, que são fundamentais para o sucesso do policiamento comunitário.

Os desafios identificados, que vão desde a resistência interna à mudança até a adequação dos recursos tecnológicos e logísticos, não minimizam o valor do Ronda no Bairro; pelo contrário, reforçaram a importância de perseguir estratégias de segurança que sejam inclusivas, adaptativas e alinhadas com as necessidades e expectativas da comunidade. A transformação observada nas relações entre as forças de segurança e a população do Amazonas sinaliza um caminho promissor para a construção de uma sociedade mais segura e coesa, resultando na sensação de segurança e fomentando uma governança aberta a soluções informadas que promovam a sustentabilidade de qualquer programa de política pública.

Neste sentido, o compromisso contínuo com a inovação, a capacitação e o diálogo com a comunidade constitui a base para uma segurança pública que seja verdadeiramente efetiva e ressonante com os valores de uma sociedade democrática e plural. A experiência do Ronda no Bairro, portanto, não apenas oferece informações valiosas para o Amazonas, mas também serve como referência para outras regiões que buscam renovar suas abordagens em segurança pública, enfatizando a importância de estratégias que sejam sustentáveis, baseadas em evidências e profundamente enraizadas no tecido social.

A participação limitada apenas às Polícias Militar e Civil, embora crucial, não abrange a totalidade das necessidades das comunidades atendidas, sugerindo a necessidade de uma expansão estratégica para incluir uma gama mais ampla de órgãos e instituições. Esta abordagem ampliada reconhece que muitas ocorrências transcendem as competências policiais tradicionais e demandam intervenções que vão além do escopo da segurança, abordando questões sociais, econômicas e de saúde que contribuem para os contextos de violência. Assim, é imperativo estabelecer uma rede de proteção composta por diversos atores, incluindo, mas

não se limitando a, setores de assistência social, saúde, educação, habitação, desenvolvimento urbano, cultura e esporte. Essa rede deve trabalhar de forma integrada para desenvolver ações específicas em suas áreas de atuação, complementando-se mutuamente para atender às necessidades complexas das comunidades.

A eficácia do programa Ronda no Bairro, em grande medida, deve-se à sinergia alcançada pela integração entre as forças de segurança do Amazonas, particularmente entre a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) e a Polícia Civil do Amazonas (PCAM). Esta colaboração interinstitucional, complementada por uma abordagem de gestão e governança em segurança pública transparente e alinhada às expectativas da comunidade, constitui um marco no desenvolvimento de estratégias eficazes de enfrentamento à criminalidade. A implementação de mecanismos de accountability, incluindo a divulgação de dados sobre criminalidade de forma transparente e a adoção de indicadores de desempenho claros, destaca a transição para uma governança mais participativa e fundamentada em evidências concretas.

Nesse contexto, a resposta adaptativa da PMAM e da PCAM às necessidades emergentes após a implementação do programa ilustra um processo de evolução institucional significativo. As contribuições dos entrevistados, juntamente com a análise pautada na teoria institucional, sublinham a importância de abordagens de segurança pública que sejam ao mesmo tempo integradas, sustentáveis e profundamente engajadas com a comunidade. A consolidação dessas estratégias exige, portanto, não somente ajustes nas estruturas e operações das instituições de segurança, mas também um forte comprometimento por parte dos atores políticos e sociais em reconhecer e tratar a segurança pública como um direito inalienável e um dever coletivo de toda a sociedade.

A partir da pesquisa realizada, identificou-se a necessidade de elaborar um Projeto de Lei, que visa estabelecer Diretrizes para Segurança Pública no Amazonas e representa um avanço significativo para a estruturação de uma gestão de segurança pública mais eficiente, integrada e resiliente às variações políticas. O projeto destaca-se como um instrumento de governança estratégica, com ênfase na integração operacional entre as entidades de segurança e na promoção de direitos humanos e cidadania, visando uma abordagem coletiva e sustentável no enfrentamento da criminalidade. O projeto propõe a criação de um comitê gestor consultivo, que inclui representantes das principais entidades de segurança pública e membros da sociedade civil e do poder judiciário. E o comitê será responsável por monitorar a execução de políticas integradas, promover a cooperação técnica, e garantir a implementação de estratégias baseadas em evidências para a prevenção e enfrentamento ao crime, enfatizando a importância dos direitos humanos e do policiamento comunitário.

Princípios como respeito aos direitos humanos, integração e cooperação interinstitucional, transparência, e adoção de políticas públicas fundamentadas em evidências científicas, são pilares desse sistema, refletindo o compromisso com uma gestão de segurança pública que respeita as peculiaridades regionais do Amazonas e busca a redução efetiva da criminalidade. A governança proposta vai além da gestão estratégica, abrangendo também a gestão de riscos, integridade, políticas públicas, transparência, e a utilização eficaz de dados e tecnologia. Este modelo assegura uma coordenação eficaz entre as diversas entidades de segurança pública, fortalecendo o combate e prevenção ao crime de maneira integrada e sustentável. A adoção deste Projeto de Lei pelo Estado do Amazonas simboliza um compromisso com a inovação na segurança pública, priorizando a sustentabilidade das políticas de segurança através de um Projeto de Lei para estabelecer Diretrizes robusto, que transcende as contingências políticas, garantindo não apenas a continuidade das ações eficazes de segurança, mas também o aprofundamento da relação de confiança entre a população e as instituições de segurança, rumo à construção de uma sociedade mais segura, justa e pacífica.

A implementação dessas mudanças estratégicas, contudo, transcende a esfera operacional das forças de segurança, demandando uma reconceptualização da segurança pública como um serviço essencial, que deve ser prestado de maneira eficiente, equitativa e, sobretudo, em consonância com os princípios democráticos e de direitos humanos e de cidadania. Assim, o compromisso com a segurança pública deve ser entendido não apenas como uma atribuição estatal, mas como uma construção coletiva, onde cada segmento da sociedade tem papel ativo na promoção da paz e do bem-estar comum.

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Este Projeto de Lei surge como produto técnico-tecnológico de pesquisa de dissertação realizada no Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas, fundamentado nas análises realizadas no contexto do Programa Ronda no Bairro e nos desafios identificados em projetos que ofereceram resultados satisfatórios e respeitaram os princípios e processos estabelecidos junto às bases teóricas e identificadas fragilidades que corroboraram na fragmentação no processo de (de)institucionalização na segurança pública.

O Projeto de Lei proposto, que institui Diretrizes para Segurança Pública no Amazonas, fundamenta-se na imperiosa necessidade de estruturar um modelo integrado e sustentável de segurança pública, capaz de responder de maneira eficaz às demandas sociais por proteção e justiça, respeitando os direitos humanos e promovendo a cidadania. Esta proposta legislativa é inspirada em evidências científicas e em práticas bem-sucedidas identificadas em pesquisas acadêmicas e em análises de políticas públicas nacionais e internacionais, que demonstraram resultados significativos na prevenção e enfrentamento à criminalidade, bem como na proteção e preservação do meio ambiente.

A segurança pública representa uma das principais preocupações da sociedade amazonense, exigindo uma abordagem que transcenda as ações imediatistas e fragmentadas. A integração das forças de segurança pública, aliada à cooperação com a sociedade civil e ao alinhamento com políticas públicas baseadas em evidências, configura-se como estratégia fundamental para alcançar uma gestão eficiente e eficaz, capaz de lidar com a complexidade e a dinamicidade dos desafios contemporâneos à segurança.

As Diretrizes para Segurança Pública no Amazonas proposto visa fortalecer a coordenação e a articulação entre as diversas entidades envolvidas, promovendo a sinergia necessária para o desenvolvimento de planos integrados de segurança que considerem as especificidades regionais do Estado do Amazonas. Além disso, este projeto destaca a importância da transparência e da accountability, fundamentais para a construção de uma relação de confiança entre as forças de segurança e a comunidade, e para a garantia da responsabilização em todas as esferas de atuação.

A criação do Comitê Gestor de Segurança Pública, composto por representantes das entidades de segurança pública estaduais e da sociedade civil, constitui um marco na promoção de uma gestão participativa e baseada em conhecimento técnico especializado. Esse comitê será responsável por assegurar que as políticas de segurança pública sejam continuamente avaliadas

e aprimoradas, fundamentadas em análises estratégicas e em indicadores de desempenho, e que permaneçam alinhadas aos princípios de justiça social e respeito aos direitos humanos.

Por fim, a institucionalização de políticas de segurança pública através deste arcabouço legal e operacional representa um avanço decisivo para a consolidação de um sistema de segurança pública resiliente, adaptável e efetivo, que assegure a proteção e o bem-estar da população amazonense. Destaca-se a relevância deste Projeto de Lei para a promoção de um ambiente seguro e justo, essencial para o desenvolvimento social e econômico sustentável do Estado do Amazonas.

A Minuta de projeto de Lei foi apresentada e entregue ao Deputado Estadual Comandante Dan, do Partido PSC em 12 de março de 2024 e protocolada, conforme texto a seguir:

MINUTA DE PROPOSTA DE LEI

PROJETO DE LEI N.º .../2024

Institui Diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas para a atuação integrada e Sustentável das forças de segurança pública e dá outras providências.

A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS DECRETA:

Art. 1º Esta Lei estabelece diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas, visando a promoção da segurança com base nos pilares de integração das forças de segurança, respeito aos direitos humanos, cidadania, governança eficaz, e sustentabilidade ambiental.

Parágrafo único. As diretrizes citadas no **caput** possuem os objetivos decisórios tais quais:

- I - definir o processo decisório relativo à gestão estratégica;
- II - à gestão de riscos e controles internos;
- III - à integridade;
- IV - à gestão de políticas públicas;
- V - à transparência;
- VI - à gestão administrativa;
- VII - à gestão de dados; e
- VIII - à tecnologia e segurança da informação no Estado do Amazonas.
- IX - à gestão ambiental.

Art. 2º As diretrizes da Segurança Pública, mencionadas no Art. 1º, visam promover a sinergia operacional e estratégica entre as principais entidades de segurança pública do Estado, incluindo a Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, DETRAN, e demais órgãos envolvidos.

Art. 3º As diretrizes enfatizarão a integração, cooperação e coordenação interinstitucional como pilares para alcançar uma atuação mais eficiente, eficaz e efetiva no enfrentamento e prevenção à criminalidade, bem como a proteção e preservação dos direitos humanos, cidadania e meio ambiente.

Art. 4º As diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas serão regidas pelos seguintes princípios:

I - respeito aos direitos humanos e à dignidade da pessoa humana, assegurando a promoção da cidadania e da justiça social;

II - integração e cooperação entre as forças de segurança pública e com a sociedade civil, para o desenvolvimento de estratégias conjuntas de prevenção e combate ao crime;

III - transparência e **accountability**, garantindo a disponibilidade de informações sobre as atividades de segurança pública e a responsabilização por atos praticados no exercício da função;

IV - adoção de políticas públicas baseadas em evidências, com foco na prevenção da violência e na redução da criminalidade, respeitando as peculiaridades regionais do Estado do Amazonas.

Art. 5º As diretrizes da Segurança Pública contarão com um Comitê Gestor, consultivo, composto por representantes de cada uma das entidades de segurança pública do Estado do Amazonas, podendo ter ainda a participação de representantes da sociedade civil, do poder judiciário e do Ministério Público. O Comitê Gestor terá como finalidade:

I - monitorar a execução de estratégias de segurança pública integradas, assegurando que estas sejam implementadas conforme planejado e alcancem os objetivos estabelecidos;

II - promover a sinergia entre as diversas entidades de segurança pública e outras instituições relevantes, através do fomento ao intercâmbio técnico e à partilha de informações essenciais, visando otimizar os recursos e melhorar a eficiência das operações;

III - desenvolver e recomendar políticas e diretrizes informadas por uma compreensão aprofundada do panorama atual de criminalidade e segurança, utilizando dados e análises estratégicas para fundamentar estas proposições;

IV - incentivar o aprimoramento contínuo dos profissionais de segurança pública por meio de programas de capacitação que enfatizem os direitos humanos e as técnicas de policiamento comunitário, visando não apenas a melhoria das habilidades profissionais mas também a promoção de uma cultura de respeito e proteção aos direitos fundamentais.

Art. 6º Ato do Chefe do poder executivo estadual disporá sobre a organização, estrutura, atribuições, funcionamento, recursos, gestão e avaliação de resultados do Sistema e do Comitê Gestor.

Art. 7º Os recursos orçamentários dessas diretrizes serão provenientes de dotações orçamentárias, atribuídas pelas Leis Orçamentárias Anuais e de outras fontes internacionais, federal, estaduais, municipais e extra orçamentárias, além de subvenção de entidades públicas ou privadas.

Art. 8º O Poder Executivo regulamentará esta Lei a contar da sua publicação.

Art. 9º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

PLENÁRIO RUY ARAÚJO, DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS, em Manaus/AM, 14 de março de 2024.

XXX

Deputado Estadual – XXX/XX

J U S T I F I C A T I V A

A instituição de diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas é uma medida fundamental para promover a integração e eficácia das forças de segurança, visando garantir a proteção dos cidadãos, a prevenção e enfrentamento à criminalidade, bem como o respeito aos direitos humanos e à dignidade da pessoa humana e ao meio ambiente.

Esta iniciativa se fundamenta na necessidade de fortalecer a atuação das instituições responsáveis pela segurança pública, garantindo uma abordagem coordenada e eficiente na aplicação de políticas de segurança, prevenção e enfrentamento ao crime. Além disso, a integração entre as diversas entidades de segurança pública e a sociedade civil é essencial para o desenvolvimento de estratégias conjuntas e para a promoção de uma cultura de segurança participativa e colaborativa.

Esta Lei está alinhada com diversos dispositivos legais vigentes, tais como a Constituição Federal, que estabelece a segurança pública como dever do Estado, e a Lei Orgânica da Segurança Pública (LOSP), que prevê a integração das forças de segurança e a participação da sociedade na formulação e implementação de políticas de segurança.

Além disso, a presente legislação também se encontra em consonância com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e demais normativas orçamentárias, ao prever a destinação de recursos para a implementação das diretrizes estabelecidas, garantindo assim a viabilidade financeira das ações propostas.

As diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas propostas, fundamenta-se na imperiosa necessidade de estruturar um modelo integrado e sustentável de segurança pública, capaz de responder de maneira eficaz às demandas sociais por proteção e justiça, respeitando os direitos humanos e promovendo a cidadania. É inspirada em evidências científicas e em práticas bem-sucedidas identificadas em pesquisas acadêmicas e em análises de políticas públicas nacionais e internacionais, que demonstraram resultados significativos na prevenção e enfrentamento à criminalidade.

A segurança pública representa uma das principais preocupações da sociedade amazonense, exigindo uma abordagem que transcenda as ações imediatistas e fragmentadas. A integração das forças de segurança pública, aliada à cooperação com a sociedade civil e ao alinhamento com políticas públicas baseadas em evidências, configura-se como estratégia fundamental para alcançar uma gestão eficiente e eficaz, capaz de lidar com a complexidade e a dinamicidade dos desafios contemporâneos à segurança.

As diretrizes propostas visam fortalecer a coordenação e a articulação entre as diversas entidades envolvidas, promovendo a sinergia necessária para o desenvolvimento de planos integrados de segurança que considerem as especificidades regionais do Estado do Amazonas. Além disso, este projeto destaca a importância da transparência e da accountability, fundamentais para a construção de uma relação de confiança entre as forças de segurança pública.

A criação do Comitê Gestor de Segurança Pública, composto por representantes das entidades de segurança pública estaduais e da sociedade civil, constitui um marco na promoção de uma gestão participativa e baseada em conhecimento técnico especializado. Esse comitê será responsável por assegurar que as políticas de segurança pública sejam continuamente avaliadas e aprimoradas, fundamentadas em análises estratégicas e em indicadores de desempenho, e que permaneçam alinhadas aos princípios de justiça social e respeito aos direitos humanos, cidadania e meio ambiente.

Por fim, a institucionalização de políticas de segurança pública através deste arcabouço legal e operacional representa um avanço decisivo para a consolidação de um sistema de segurança pública resiliente, adaptável e efetivo, que assegure a proteção e o bem-estar da população amazonense. Destaca-se a relevância deste Projeto de Lei para a promoção de um ambiente seguro e justo, essencial para o desenvolvimento social e econômico sustentável do Estado do Amazonas.

Portanto, a instituição das diretrizes da Segurança Pública do Estado do Amazonas, conforme previsto neste projeto de lei, representa um importante avanço na promoção da segurança e da cidadania em nossa região, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, segura e democrática.

Sendo assim, apresento-lhes este projeto de lei e conto com o apoio dos nobres colegas para sua aprovação, alinhando esforços à Constituição Brasileira de 1988 e à legislação infraconstitucional, e com compromisso de um futuro mais seguro para o Amazonas.

PLENÁRIO RUY ARAÚJO, DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS, em Manaus/AM, 14 de março de 2024.

XXX

Deputado Estadual – XXX/XX

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carla e cols. Efetividade e institucionalização dos conselhos de assistência social: padrões e variações da participação nos municípios brasileiros (2012-2018). **Opin. Pública**, v. 28, n. 2, pág. 386-409, maio-ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912022282386> . Acesso em: 12 mai. 2023.

AMAZONAS. **Decreto Nº 33.549, de 20 de maio de 2013**. Aprova o Regimento interno dos Conselhos Interativos Comunitários de Segurança (CONSEG). Manaus, AM, 20 mai. 2013.

AAMAZONAS. **Decreto n.º 31.754, de 10 de novembro de 2011**. Dispõe sobre as diretrizes para implementação do Programa Ronda no Bairro, envolvendo os órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública do Estado do Amazonas. Estabelece as áreas de atuação das unidades das Polícias Civil e Militar do Amazonas, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Estado do Amazonas. Manaus, ano 117, n. 32.191, de 10 nov. 2011, Poder Executivo, pp. 1-3. Disponível em: www.consultas.prodiam.com.br/.../pesquisa. Acesso em: 05 set. 2023.

AMAZONAS. **Decreto Estadual Nº 34.84, de 14 de novembro de 2013**. Estabelece rotinas de trabalho integrado entre as Polícias Civil e Militar do Amazonas para atuação nas Áreas Integradas de Segurança Cidadã – ASICs, e dá outras providências. Manaus, AM, 14 nov. 2013.

AZEVEDO, Daniel Araujo de; SALGADO, Nayara de Amorim. Policiamento comunitário na Polícia Civil de Minas Gerais: Notas sobre uma tentativa de mudança organizacional. **Dilemas**, v. 13, n. 3, 2020. DOI: 10.17648/dilemas.v13n3.26532. Disponível em: <https://doi.org/10.17648/dilemas.v13n3.26532>. Acesso em 08 mai. 2023.

AMAZONAS. **Decreto Estadual n° 33.549, de 18 de abril de 2013**. Dispõe sobre a estruturação do Programa Ronda no Bairro e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, AM, 18 abr. 2013. Disponível em: <http://www.legislacao.am.gov.br/legislacao/wp-content/uploads/2013/04/DECRETO-N%C2%BA-33.549-DE-18-DE-ABRIL-DE-2013.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2023.

AMAZONAS. **Nota de Instrução nº 021/PM-3 EMG**: Regula a implantação da Base de Policiamento Integrado (BPI)/Santa Etelvina. Boletim Geral Ostensivo da PMAM, Manaus, AM, nº 131, 19 jul. 2010.

AURINI, J. Crafting legitimation projects: An institutional analysis of private education businesses. **Sociological Forum**, Springer US, p. 83-111, 2006.

AURINI, G. C. O Estado Democrático de Direito e a segurança pública. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 1, p. 25-42, 2006.

BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento: Uma Análise Internacional Comparativa** Tradução de Renê Alexandre Belmonte. 2ª ed. 2ª Reimpr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017.

BARBOSA, F. A. **Descomplicando o Complicando: Aprendendo a Fazer uma Monografia em Três Dias**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2010.

BEATO, Cláudio. **“Reinventando a polícia – a implementação de um programa de policiamento comunitário”**. Belo Horizonte: CRISP/UFMG (mimeo), 2001.

BEZERRA, A. C. V. Discutindo o território e a territorialização na saúde: uma contribuição às ações de vigilância em saúde ambiental. **Revista Geografia (RECIFE)**, v. 32, n. 3, pp. 222–244, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistageografia/article/view/229210/23594>. Acesso em: 15 jul. 2023.

- BITEKTINE, A. Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. **Academy of management review**, v. 36, n. 1, p. 151-179, 2011.
- BITEKTINE, A. Ação coletiva e instituições: elementos de análise para uma sociologia das instituições. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 26, n. 77, p. 95-108, 2011.
- BITEKTINE, A. A política brasileira de segurança pública e os desafios da democracia. **Revista de Informação Legislativa**, v. 48, n. 192, p. 91-110, out./dez. 2011.
- BINDER, C. Teoria institucional. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 503-535.
- BORGES, Luciano Quemello. **Diagnóstico de Polícia Comunitária**. São Paulo: Biografia, 2019.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A. Ed., 1989.
- BRULON, V.; PECI, A. Organizações públicas e espaços às margens do estado: Contribuições para investigações sobre poder e território em favelas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, pp. 1497-1517, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000600008&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 25 out. 2023.
- CASCAES, Frank Eduardo da Mata. **Política Pública de Segurança: Avaliação do Programa Ronda no Bairro**. (Mestrado em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos) - Universidade do Estado do Amazonas - Escola Superior de Ciências Sociais, Manaus, 2014.
- CARVALHO JÚNIOR, Vicente. Abordagem, a técnica policial militar e as novas demandas sociais. **Revista Brasileira de Negócios**, Curitiba, v. 4, n. 3, pág. 1087-1103, jul./set., 2022.
- CASTELLS, M.; MELO, J. A. d'Avila. **Ruptura: A crise da democracia liberal**. São Paulo: Zahar, 2018, p. 21.
- CASARA, R. **Estado pós-democrático**. 3ª ed. São Paulo: Civilização Brasileira, 2017, p. 67.
- CASAGRANDE, Carlos Henrique; DRESCH, Gustavo Ramos. Uma análise do conhecimento acerca das atribuições da Polícia Militar. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 8, n. 7, pág. 50907-50315, jul., 2022.
- CERQUEIRA, Daniel *et al.* **Atlas da Violência 2016**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/>. Acesso em: 20 out. 2023.
- CHESNAIS, Jean Claude. A violência no Brasil. Causas e recomendações políticas para a sua prevenção. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 4, n. 1, pp. 53-69, 1999. Disponível em: <http://scielosp.org/article/csc/1999.v4n1/53-69/>. Acesso em: 25 out. 2023.
- CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 199-222, 2007.
- BALLESTEROS, R. P. Gestão de políticas de segurança pública no Brasil: problemas, impasses e desafios. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, 2014.
- BEATO FILHO, Cláudio C. A Violência Disseminada: Políticas públicas de segurança e a questão policial. São Paulo **Perspec.**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 1-10, dez. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88391999000400003>. Acesso em: 8 mai. 2023.
- DANTAS, Gleydson Rodrigues. Didática aplicada à segurança pública. **Revista do Instituto Brasileiro**

de Segurança Pública (RIBSP), v. 2019, n. 1, pág. [número de páginas], [ano]. Disponível em: <https://ibsp.org.br/ibsp/revista/RIBSP/article/view/53> . Acesso em: 12 mai. 2023.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FALASTER, C.; ZANIN, L. M.; GUERRAZZI, L. A. Institutional theory in tourism research: new opportunities from an evolving theory. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 11, p. 270-293, 2017.

FERNANDES, A. Potencialidades do policiamento comunitário na redução do uso da força pelas polícias militares. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 160–177, 2021. DOI: 10.31060/rbsp.2021.v15.n2.1269. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/1269>. Acesso em: 8 maio. 2023.

FERREIRA, Daniel Victor de Sousa; BORGES, Jacqueline Florindo. O policiamento comunitário como uma prática social e o gerencialismo na segurança pública: análises de uma unidade operacional da Polícia Militar. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 2, 2021. DOI: 10.1590/1413-2311.298.105005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.298.105005>. Acesso em: 8 maio. 2023.

FERREIRA, Daniel Victor de Sousa; ROSSONI, Luciano; OLIVEIRA, Cintia Rodrigues de. Lógicas institucionais do policiamento comunitário: esquema analítico e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, p. 134-162, jan.-fev. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210122>. Acesso em: 28 nov. 2023.

FLAKSMAN, S.; RUNCIMAN, D. **Como a democracia chega ao fim**. São Paulo: Todavia, 2018, p. 26.

FREITAS, A. F. de; FREITAS, A. F. de. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 999-1019, 2013.

FREITAS, C. A. S. de; GUIMARÃES, T. de A. Isomorphism, institutionalization and legitimacy: operational auditing at the court of auditors. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 153-175, 2007.

FREITAS, J. O estado em crise. **Revista de Informação Legislativa**, v. 44, n. 176, p. 21-31, 2007.

FREITAS, J. A.; FONSECA, R. A. Política e Direito: a democracia e o Estado Democrático de Direito. **Revista Factual**, n. 12, p. 125-142, 2020.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1987. p. 232-263.

FREIRE, M. D. Paradigmas de segurança no Brasil: da ditadura aos nossos dias. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, 3(2). 2009.

GALA, P. A teoria institucional de Douglass North. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 23, p. 276-292, 2020.

GALLO, F. Território, política e infraestrutura: a influência do governo federal na política urbana dos municípios brasileiros. **Sociedade & Natureza**, v. 25, n. 3, pp. 543-567, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1982-45132013000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=en. Acesso em: 25 out. 2023.

GEWANDSZNAJDER, F.; MAZZOTTI, A. J. A. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. 2ª ed. São Paulo: Thompson, 1998.

GIANNOTTI, J. A. **A política no limite do pensar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014, p. 56.

GOMES, L. A. **Crise da autoridade policial: uma abordagem institucional**. São Paulo: Saraiva, 2018.

GREENWOOD, Royston e cols. **O Manual SAGE de Institucionalismo Organizacional**. 2ª ed. Londres: SAGE, 2008.

HAESBAERT, Rogério; LIMONAD, Ester. O território em tempos de globalização. **Espaço, Tempo e Crítica**, v. 1, n. 2, pp. 39-52, 15 ago. 2007.

LI, SX. Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby e Kerstin Sahlin-Andersson: The Sage Handbook of Organizational Institutionalism. **Administrative Science Quarterly**, v.54, n.3, p.533-535, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.533> . Acesso em: 10 mai. 2023.

JACOMETTI, M *et al.* Análise de efetividade das políticas públicas de Arranjo Produtivo Local para o desenvolvimento local a partir da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 425-454, 2016.

JACOMETTI, J. L *et al.* Democracia e controle de constitucionalidade no Brasil: um estudo crítico sobre a democracia a partir de algumas jurisprudências emblemáticas. **Revista Direito e Liberdade**, v. 17, n. 1, p. 123-144, 2016.

JANUÁRIO, Jatniel Rodrigues. **Integração entre as polícias militar e civil do Amazonas: análise do ambiente de cooperação interorganizacional na perspectiva dos principais gestores do policiamento de Manaus**. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. **Instituições e trabalho institucional**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LEVITSKY, S.; ZIBLATT, D. **Como as democracias morrem**. São Paulo: Zahar, 2018, p. 27.

LIMA, Renato Sérgio de; SINHORETTO, Jacqueline; BUENO, Samira. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Sociedade e Estado**, v. 30, n. 1, jan-abr 2015. DOI: 10.1590/S0102-69922015000100008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/GXvgpX8S3K9dFzL4GMCKy7G/?lang=pt>. Acesso em 08 mai. 2023.

LOTTA, Gabriela. Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. **Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1993, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, S. A. **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999, cap. 7, p. 220-226.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. **Gestão social e terceiro setor: ampliando horizontes.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

MACHADO, C. B. The church helps the upp, the upp helps the church: pacification apparatus, religion and boundary formation in Rio de Janeiro's urban peripheries. **Vibrant: Virtual Brazilian Anthropology**, v. 14, n. 3, 23 abr. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1809-43412017v14n3p075>. Acesso em: 17 ago. 2023.

MALCOMES, C.M. Capacidades estatais e aderência aos planos plurianuais nos governos subnacionais. Dissertação de Mestrado em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, 2018.

MASCARO, A. L.; SANTOS, B. de S. **Estado e forma política.** São Paulo: Boitempo, 2020, p. 32.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.

MEYER, J. W; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W; ROWAN, B. **A nova institucionalidade na educação.** Londres: Routledge, 2019.

MILANI, C. C Desafios e caminhos para a governança da segurança pública no Brasil: uma análise de diferentes perspectivas teóricas. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v. 1, pág. 237-264, jan/abr 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; OLIVEIRA, Raquel Vasconcellos Carvalhaes de. Impacto das atividades profissionais na saúde física e mental dos policiais civis e militares do Rio de Janeiro (RJ, Brasil). **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 4, pp. 2199-2209, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v16n4/v16n4a19>. Acesso em: 01 set. 2023.

MUNIZ, J.; CARUSO, H.; FREITAS, F. Os estudos policiais nas ciências sociais: um balanço sobre a produção brasileira a partir dos anos 2000. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, [S. l.], n. 84, p. 148-187, 2017. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/439>. Acesso em: 29 nov. 2023.

MÜLLER, Markus-Michael. Policiamento Comunitário na América Latina: Lições da Cidade do México. **European Review of Latin American and Caribbean Studies**, n. 88, pág. 21-38, 15 abr. 2010. <https://erlacs.org/articles/10.18352/erlacs.9594> . Acesso em: 12 mai. 2023.

NEV/USP, Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo. **Manual de Policiamento Comunitário: Polícia e Comunidade na Construção da Segurança / Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo**, 2009. Disponível em: <https://nev.prp.usp.br/publicacao/manual-de-policiamento-comunitrio-polcia-e-comunidade-na-construo-da-segurana/>. Acesso em: 25 out. 2023.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PIMENTA, M. D. M. Relações de poder e controle social em áreas de grande exposição à violência.

Civitas - Revista de Ciências Sociais, 2015. vol. 15 n. 1 Porto Alegre jan./mar. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-60892015000100084. Acesso em: 25 out. 2023.

POWELL, W. W.; BROMLEY, P. New institutionalism in the analysis of complex organizations. **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**, v. 16, p. 764-769, 2015.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. *In*: RODRIGUES, S.B; CUNHA, M. P. (Org.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea lusobrasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

PRATES, L. F. Teoria institucional: elementos para uma discussão sobre a difusão do modelo. *In*: RAMOS, A. G.; BAMBIRRA, V. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 83-99.

QUARESMA, C.C.P.C.F. Criminalidade violenta: Da sua medição às políticas de segurança interna. Universidade Nova de Lisboa. Tese de doutorado. 2019.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

RANCIÈRE, J.; GIANNOTTI, J. A. **O ódio à democracia**. São Paulo: Boitempo, 2015, p. 45.

RANCIÈRE, J. **Ainda se pode falar de democracia?** São Paulo: KKYM, 2014, p. 43.

RANCIÈRE, J.; GIANNOTTI, J. A. **O que é política?** São Paulo: Martins Fontes, 2015.

RIBEIRO, L. . O nascimento da polícia moderna: uma análise dos programas de policiamento comunitário implementados na cidade do Rio de Janeiro (1983-2012). **Análise Social**, [S. l.], v. 49, n. 211, p. 272-309, 2023. DOI: 10.31447/AS00032573.2014211.03. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/analisesocial/article/view/23273>. Acesso em: 29 nov. 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. Atlas: São Paulo, 2018.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, M. **Institucionalismo e novas teorias organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. *In*: Forum – A teoria institucional em um contexto Brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. RAE-eletrônica, v. 4, 2005.

SANTOS, Milton. O retorno do território. *In*: SANTOS, Milton. **Da totalidade ao lugar**. São Paulo: EDUSP, 2005.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço. Técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: EDUSP, 2002.

SANTOS, Robson Cleyton dos; RODRIGUES, J. Polícia comunitária no Brasil: seu emprego no ponto de vista da gestão estratégica. **Administração Contemporânea**, v. 2, 2021. Disponível em: <https://www.editorazh4.com.br/>. Acesso em: 8 maio. 2023.

SANTOS, L. R. dos . POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: A APROXIMAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR JUNTO À COMUNIDADE. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, [S. l.], v. 7, n. 12, p. 462-471, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i12.3415. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3415>. Acesso em: 8 maio. 2023.

SANTOS, Robson Cleyton dos; RODRIGUES, J. Polícia comunitária no Brasil: seu emprego no ponto de vista da gestão estratégica. **Administração Contemporânea**, 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51360/ZH420212-3-P-203-211>. Acesso em: 28 nov. 2023.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SAVIANI, Dermeval. Da inspiração à formulação da Pedagogia Histórico-Crítica (PHC). **Interface**, v. 21, n. 62, pp. 711-724. 2017 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/tpJYjtq6473tpSkqTQkNZWm/?format=pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SENASP, **Curso Nacional de Promotor de Polícia Comunitária** / Grupo de Trabalho, Portaria SENASP nº 002/2007 – Brasília – DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública: 2007.

SCOTT, W. R. **As instituições e as organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCOTT, W. R. **Instituições e organizações: ideias, interesses e identidades**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

SEFFAIR, André Virgílio Belota. **Análise de resultados do programa Ronda no Bairro na cidade de Manaus no ano de 2012**. Dissertação (Mestrado Profissional em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos) - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2014.

SENTONE, RG Segurança pública e Polícia Militar: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Ciência Aplicada**, [S. l.] , v. 7, n. 1, pág. 169–264, 2023. DOI: 10.34115/basrv7n1-012. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/57124>. Acesso em: 8 mai. 2023.

SILVA, G. M.; VALENTE, M. M. G. (Org.) Volume comemorativo dos 20 anos. Instituto SILVA, Allan Jones Andreza; SILVA, Franklin Max Trindade. **Segurança pública, direitos humanos e sociedade: reflexões sobre os policiamentos tradicional e comunitário**. Curitiba, PR: CRV, 2014.

SOUZA, César Alberto. **Polícia comunitária e gestão integrada**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SOUZA, Maria Adelia A. Geografias da desigualdade: globalização e fragmentação. *In*: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adelia A.; SILVEIRA, Maria L. (Org.). **Território: globalização e fragmentação**. 5ª ed. São Paulo: Hucitec, 2002. pp. 21-28.

SOARES, Luiz Eduardo. Segurança pública: presente e futuro. **Estud. av.**, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 1-15, abr. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142006000100008>. Acesso em: 8 mai. 2023.

SOARES, José Roberto Angelo Barros. Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social: análise da aderência dos planos estaduais de segurança pública e das capacidades estatais. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

SOARES, Luiz Eduardo; STEIL, Carlos Alberto (Org.). Entrevista com Luiz Eduardo Soares. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, v. 7, n. 15, p. 239-270, jul. 2001. Entrevista concedida a Carlos Alberto Steil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ha/a/fnzsKSKbpqKbdDj6yvHRvKn/?lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2023.

SODRÉ, R. J. M. **Respostas das organizações policiais a demandas institucionais da Segurança Pública: A implantação do projeto Integração da Gestão em Segurança Pública em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2016.

SNYDER, T; GARSCHAGEN, D. M. **Sobre a tirania:** Vinte lições do século XX para o presente. São Paulo: Companhia das Letras, 2017, p. 35.

SNYDER, L. R. **Policimento e controle social:** uma análise comparativa das políticas de segurança pública no Brasil. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

SOARES JUNIOR, A. da S; JANUÁRIO, J. R; SETTE JÚNIOR, G. J; SILVA, L. T. da; LOPES, M. J. B; BARBOSA, J. A. S; PAIVA, A. B. de. **Ronda no Bairro:** implementação e gerenciamento do policiamento comunitário. Manaus: Secretaria de Estado de Segurança Pública, 2013.

SOEIRO, T. de M; WANDERLEY, C. de A. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 291-316, 2019.

SSP - SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Cartilha do Programa Ronda no Bairro**, 2011.

SSP - SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Portaria n. 179/2013-GS/SSP, de 13 de setembro de 2013. **Manual do Gestor e Operador Ronda no Bairro**, 2013.

STEWART; HARDY, C; NORD, W. (Org). **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2010, p. 196-217.

SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David. H. **Policimento Comunitário:** Questões e Prática através do Mundo. Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. 1ªed. 2ª Reimpr. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2017.

THORNTON, P. H; OCASIO, W; LOUNSBURY, M. **A perspectiva da lógica institucional:** uma nova abordagem para cultura, estrutura e processo. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLBERT, P; ZUCKER, L. **A institucionalização da teoria institucional**. 2010.

TYLER, Tom R; WAKSLAK, Cheryl J. “Profiling and police legitimacy: Procedural justice, attributions of motive, and acceptance of police authority”. **Criminology**. v.42, p. 253-281, 2004.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policimento Comunitário:** Como Começar. Rio de Janeiro-PMRJ, 1994.

WIEVIORKA, Michel. Violência hoje. **Ciência & Saúde Coletiva**, 11(Sup), pp. 1147-1153, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4CfDkZpwwNtthSGPLzqZ9Rg/?format=pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANETIC, A.; MANSO, B. P.; NATAL, A. L.; OLIVEIRA, T. R. Legitimidade da polícia: segurança pública para além da dissuasão. **Civitas: revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. e148-e173, 2016. DOI: 10.15448/1984-7289.2016.4.24183. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/24183>. Acesso em: 8 maio. 2023.

ZENAIDE, M. de N. T. O sujeito da segurança pública, a garantia e a promoção dos direitos humanos e a segurança cidadã. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 13, n. 7, p. 111–140, 2022. DOI: 10.31412/rbcp.v13i7.893. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/893>. Acesso em: 29 nov. 2023.

APÊNDICES
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

APÊNDICES A e B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUADRO DE CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS
ENTREVISTADOS

ASSUNTO	POLICIAL	GESTOR
Ter conhecimento sobre o Programa Ronda no Bairro	X	X
Ter participado do Programa Ronda no Bairro	X	X
Coletar opinião sobre o Programa Ronda no Bairro	X	X
Ouvir pessoas que viveram ou trabalharam desde o tempo do Programa Ronda no Bairro	X	X

As perguntas abaixo têm como objetivo investigar os valores, princípios e diretrizes que norteiam a organização do entrevistado, sua avaliação sobre o processo de integração implantado no Amazonas e os fatores que contribuíram e/ou dificultaram sua adesão.

Além disso, busca-se entender se o processo de integração influenciou as características organizacionais, bem como se a metodologia do Programa Ronda no Bairro foi capaz de estabelecer uma forma de atuação comum entre as organizações policiais. A participação da organização do entrevistado na implantação e revisão da metodologia do programa também será avaliada, bem como a relação com os demais atores do Sistema de Defesa Social. O papel das demais organizações do Sistema de Segurança Pública e do sistema de justiça criminal, assim como a questão orçamentária e os mecanismos de controle e acompanhamento das reuniões de trabalho serão abordados. Por fim, o entrevistado será questionado sobre os pontos positivos e negativos da metodologia do Programa Ronda no Bairro, a necessidade de revisão e a continuidade/retorno das ações do programa, bem como seus reflexos para a política de integração.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS POLICIAIS

- 1.** Quais são os valores, princípios e diretrizes fundamentais que norteiam a atuação da sua organização policial?
- 2.** Como você avalia o processo de integração das forças policiais no Amazonas? Quais fatores facilitaram ou dificultaram sua efetiva adesão a esse processo?
- 3.** O processo de integração afetou os valores e diretrizes organizacionais da sua instituição? Como essa influência se manifestou?
- 4.** Na sua opinião, a metodologia do Programa Ronda no Bairro foi eficaz em estabelecer um protocolo de atuação comum entre as diferentes organizações policiais? Por quê?
- 5.** Como você avalia o envolvimento da sua organização na implementação e revisão do Programa Ronda no Bairro?
- 6.** Qual foi o nível de colaboração entre a Polícia Militar e a Polícia Civil durante a implementação e revisão do programa?
- 7.** Como foi a participação de outros órgãos do sistema de justiça criminal na implementação e revisão do programa? Como eles poderiam ter contribuído de maneira mais efetiva?
- 8.** Como você avalia a atuação do mediador ou coordenador metodológico do programa em termos de perfil técnico e eficácia na coordenação?
- 9.** Quais mecanismos sua organização adotou para o controle e acompanhamento das atividades do programa? Houve adaptações em relação ao previsto no manual?
- 10.** As estatísticas criminais foram efetivamente reduzidas conforme esperado pelo programa? Quais desafios foram enfrentados?
- 11.** Qual foi o impacto das limitações orçamentárias na execução do Programa Ronda no Bairro?
- 12.** As informações e relatórios produzidos foram adequadamente compartilhados dentro da sua organização?
- 13.** Como foram tratadas as demandas surgidas durante a implementação do programa? Existiam canais específicos para isso?
- 14.** Quais pontos positivos e negativos você identifica na metodologia do Programa Ronda no Bairro?
- 15.** Você vê necessidade de revisão na metodologia ou na política de integração? Quais aspectos deveriam ser modificados?
- 16.** Como a sua organização vê a continuidade do Programa Ronda no Bairro? Quais seriam os impactos de sua continuação ou interrupção?
- 17.** Que produto técnico, não disponível anteriormente, você sugere que poderia auxiliar nas operações policiais, considerando os objetivos de prevenção e combate à criminalidade, valorização da cidadania e inclusão social?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

- 1.** Poderia detalhar qual foi a visão inicial e os objetivos que guiaram a criação e implementação do Programa Ronda no Bairro? Como esses objetivos se alinhavam com as necessidades específicas de segurança pública na região?
- 2.** Quais foram os principais desafios e obstáculos enfrentados logo após a implementação do programa? Como esses desafios impactaram a operacionalidade e eficácia do programa?
- 3.** De que maneira as ações e respostas específicas da Polícia Militar (PMAM) e da Polícia Civil (PCAM) influenciaram as estratégias adotadas pelo programa? Houve algum ajuste de rota significativo em decorrência dessas influências?
- 4.** Como o programa fomentou a participação ativa da comunidade nas questões de segurança pública? Existem exemplos de iniciativas de sucesso nesse sentido?
- 5.** Podemos discutir mudanças significativas, se houver, nas taxas ou tipos de criminalidade nas áreas abrangidas pelo programa? Qual foi o impacto percebido na segurança pública local?
- 6.** Como você avalia o impacto do Programa Ronda no Bairro nos processos de institucionalização ou desinstitucionalização da segurança pública no Amazonas?
- 7.** Quais estratégias poderiam ter sido mais eficazes para superar resistências ou desafios de compliance por parte das organizações policiais envolvidas?
- 8.** Pode compartilhar exemplos de práticas inovadoras ou iniciativas que emergiram como resultado direto do programa?
- 9.** De que forma o programa contribuiu para o desenvolvimento profissional dos policiais e promoveu a integração institucional entre as forças de segurança?
- 10.** Que mecanismos ou medidas foram estabelecidos para avaliar continuamente a eficácia do programa e realizar ajustes conforme necessário?
- 11.** Poderia descrever uma história de sucesso ou um impacto particularmente significativo do programa na comunidade?
- 12.** Olhando para o futuro, quais seriam as principais prioridades se fosse retomado e os desafios para o Programa Ronda no Bairro? Como planejará abordá-los?
- 13.** Qual foi o principal motivo por trás do encerramento do Programa Ronda no Bairro? Foi uma decisão baseada em aspectos governamentais, ou outros fatores foram determinantes?
- 14.** Como a Polícia Civil estava envolvida no programa, e de que maneira sua participação poderia ter sido intensificada? Houve falta de apoio institucional de outros órgãos da justiça?
- 15.** Como os policiais de rua perceberam o impacto do programa? Existiam previsões para uma maior integração da Polícia Civil e outros órgãos, e como os possíveis conflitos internos foram gerenciados?
- 16.** Considerando os desafios enfrentados, acredita que seria viável desenvolver um projeto de lei para assegurar a continuidade de programas de segurança comunitária? Quais características esse projeto deveria ter?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO

(Parecer do Cep/CPqAM de Número XXXXXXXX aprovado de acordo com as normas da Resolução nº466, do Conselho Nacional de Saúde de 12/12/2012)

O (a) senhor(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada “**PROCESSOS DE (DES) INSTITUCIONALIZAÇÃO: ANÁLISE DA FASE PÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA RONDA NO BAIRRO NO AMAZONAS**”.

A pesquisa objetiva compreender as respostas organizacionais da PMAM e PCAM frente às demandas institucionais do Programa Ronda no Bairro à luz da Teoria Institucional. Para tanto, será necessário realizar a aplicação de um questionário de entrevista, onde o(a) senhor(a) responderá a questões sobre as origens, organização e estratégias de ação e avaliação.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar em decorrência de alguma pergunta ou palavra lhe causar alguma espécie de constrangimento não irá acarretar qualquer penalidade, também não serão oferecidos benefícios adicionais a sua pessoa.

A sua identidade e a identidade institucional serão tratadas com padrões profissionais de sigilo, seu nome ou o material que indique a sua participação não serão liberados sem a sua permissão. A qualquer momento o (a) senhor(a) poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os resultados da pesquisa serão apresentados às instituições participantes, que poderão utilizá-los para avaliarem e readequarem programas de Segurança Pública no Amazonas. Os resultados serão utilizados unicamente para o fim a que se destinam, bem como poderão ser conhecidos durante eventos científicos, publicações científicas ou ainda por meio de contato telefônico com **AILTON LUIZ DOS SANTOS**, Fone: **(92) 98201-8255** ou pelo e-mail: **ailtontati2001@gmail.com**, em caso de dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos.

Após ler e receber explicações sobre o projeto de pesquisa, e ter meus direitos de:

- 1 receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa;
- 2 retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo;
- 3 não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade;
- 4 procurar esclarecimentos junto ao pesquisador responsável, sendo reservado ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP da Universidade do Estado do Amazonas, localizado no 3º andar do prédio administrativo da ESA-UEA, na Avenida Carvalho Leal, nº 1777, bairro: Cachoeirinha, CEP: 69065-001 – Fone: (92) 3878-4350 receber cópia deste consentimento informado.

Eu, _____, declaro que fui informado(a) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas.

Assinatura do Entrevistado: _____ Data: / / .

Eu, AILTON LUIZ DOS SANTOS, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto ao participante ou responsável. Data: / / .