

ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E POLICIAMENTO COMUNITÁRIO:

A NECESSIDADE DE UMA AMPLA MUDANÇA NA POLÍCIA BRASILEIRA

Felipe Mathews Nicolosi da Silveira¹

Eduardo Francisco Lewandowski²

Haroldo César Nater³

RESUMO: Este artigo irá tratar, em um primeiro momento, a respeito do dualismo presente em determinada linha de pensamento moderno, que se reflete de maneira marcante nas estruturas administrativas brasileiras, sobretudo as policiais. Neste sentido, será exposta a definição de Eric Voegelin da problemática entre a divisão entre objetivo e subjetivo e o conseqüente afastamento do humano ou natural. Posteriormente, utilizando as obras de Chiavenato e Peter Drucker, far-se-á uma análise da evolução administrativa, particularmente entre as administrações patrimonialista, burocrática e gerencial. Em terceiro lugar, voltando-se para a área policial, será feito um estudo do programa de policiamento comunitário e como ele deve ser aplicado, através de um estudo do pensamento de Robert Peel e mais modernamente de Robert Trojanowicz, Bonnie Bucqueroux, Jerome H. Skolnick e David H. Bayley. Por fim, será feita uma analogia para constatar a proximidade entre os conceitos de administração gerencial e o de policiamento comunitário e a importância de uma alteração da estrutura administrativa para que a polícia brasileira possa ser mais eficiente, satisfazendo assim o seu público interno e externo, tornando-se desta maneira, mais humana.

Palavras-chaves: Humano; Administração; Patrimonialista; Burocrática; Gerencial; Mudança.

ABSTRACT: This article will first deal with the dualism present in a certain line of modern thought, which is reflected in a remarkable way in the Brazilian administrative structures, especially the police one. In this sense, Eric Voegelin's definition of the problem between the division between objective and subjective and the consequent distance from the human or natural will be exposed. Subsequently, using the works of Chiavenato and Peter Drucker, an analysis of the administrative evolution, particularly among the patrimonial, bureaucratic and managerial administrations, will be carried out. Thirdly, turning on to the police area, will be made a study of the community policing program and how it should be applied through a study of the thinking of Robert Peel and more modernly by Robert Trojanowicz, Bonnie Bucqueroux, Jerome H. Skolnick and David H. Bayley. Finally, an analogy will be

¹ Cabo da Polícia Militar do Paraná e aluno do Curso de Formação de Sargentos. Acadêmico de Direito pela faculdade OPET e formado em Filosofia pela Universidade Federal do Paraná. E-mail: felipemnsilveirabr@gmail.com

² Orientador. Primeiro Tenente da Polícia Militar do Paraná. Graduado em Pedagogia pela Universidade Católica de Brasília, com especialização em Organização Pedagógica da Escola – Supervisão Escolar pelo Centro Universitário Internacional.

³ Co-orientador. Professor de Direito Penal da faculdade OPET.

made to verify the proximity between the concepts of managerial administration and community policing and the importance of a change in the administrative structure so that the Brazilian police can be more efficient, thus satisfying its internal and external public, becoming in this way, more human.

Keywords: Human; Administration; Patrimonialist; Bureaucratic; Managerial.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos uma realidade advinda de uma herança de política aristocrática ou oligárquica, que traz um profundo preconceito à “linha de frente”, ou seja, àqueles que executam e fazem funcionar a administração. Este fato se reflete de maneira ampla, desde estética, até a questão salarial, criando assim um verdadeiro dualismo entre uma nobreza, detentora do conhecimento teórico e financeiro, e uma massa bruta e marginalizada, detentora da capacidade laborativa.

Diversos pensadores apontam para esta problemática, Eric Voegelin por exemplo, vai afirmar que certo ramo do conhecimento moderno, predominante nas estruturas administrativas brasileiras, criou uma espécie de dualismo entre o pensamento subjetivo e objetivo, o que, segundo o mesmo, não passa de uma alienação que não condiz com a realidade, neste sentido o autor afirma:

Para trazer clareza a tema, deve-se primeiramente ter-se em conta que os termos ‘juízo-válido’ e ‘livre-valorização’ da ciência não fazem parte de um vocabulário filosófico antes da segunda metade do século dezenove. A noção de juízo-válido (Werturteil) é sem importância por si mesmo. Somente ganha sentido numa situação em que é oposto a julgamentos envolvendo fatos (Tatsachenurteile). E esta situação foi criada por um conceito positivista de que somente proposições envolvendo fatos do mundo fenomênico são objetivos; enquanto julgamentos relacionados na correta ordem da alma e da sociedade são subjetivos. Somente proposições do primeiro tipo podem ser consideradas científicas, enquanto proposições do segundo tipo expressam decisões e preferências pessoais, incapazes de verificação crítica e prejudicada com relação a uma validação objetiva. Esta classificação somente faz sentido somente se um dogma positivista é aceito como princípio; e somente pode ser aceito por pensadores que ainda não se aprofundaram na visão clássica da ciência cristã do homem. Tem-se que nem o pensamento clássico nem o cristão contem ‘juízos-válidos’ mas elabora, empiricamente e criticamente, problemas de ordem que advêm de uma antropologia filosófica como parte de uma ontologia geral. Somente quando a ontologia e a ciência são perdidas, e conseqüentemente ética e política não podem mais ser entendidas como ciência da ordem na qual a natureza humana alcança sua máxima atualização, é possível ver este domínio do conhecimento como um campo do subjetivo e de mera opinião (1952, p. 11 – 12).

Sem se aprofundar muito, pois tal tema é complexo, o positivismo, que tem sua origem após a idade média, rompe com um entendimento que se alinha com a natureza humana, em que o homem — seguindo a ideia do microcosmo trazida por Platão na obra *A República*⁴ — era um conjunto entre pensamento e ação, subjetivo e objetivo, tornando-se ou objetivo ou subjetivo, perdendo assim o seu senso natural da realidade.

Fato é que tal teoria é coadunada por diversos autores⁵, ainda que de diferentes formas, e com ela, toda uma classe política e administrativa tentará aplicar este novo conceito na administração. Tese esta, que se volta para o lado humano, levando em conta toda sua complexidade, para somente num momento posterior, tratar do campo materialista ou produtivo.

Na administração, isto significará uma reestruturação da máquina administrativa, para trabalhar não somente em aspectos quantitativos, e sim focar na qualidade e no entendimento que, para o sistema funcionar bem, o homem deve estar intelectualmente e emocionalmente preparado para tal. Tendo isto posto, pode-se estabelecer aqui o paradigma que vai ser claramente delineado por Chiavenato (2008) entre as administrações retrógradas patrimonialista e burocrática, que leva em conta, em primeiro lugar, um sistema elitista e preconceituoso, e em segundo, um formalismo engessado, com uma administração moderna e gerencial, que leva em consideração toda a complexidade humana.

Nas polícias, o modelo de policiamento comunitário é o reflexo desta tendência administrativa moderna, fato que ficará claro ao se aprofundar no estudo do assunto, objetivo este do presente artigo.

2 ADMINISTRAÇÕES PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL

⁴ Heidegger vai tratar a respeito da separatividade entre sujeito e objeto que prejudica o aparecimento do ser, a qual ele chama de *dasein*, na famosa obra *ser e tempo* (1993). Outro autor chamado Leo Stauss, irá indicar que a partir de Thomas Hobbes, com a teoria de que “o homem é lobo do próprio homem”, gerou-se uma divisão entre o indivíduo e o Estado, criando assim as raízes de um individualismo, base de uma lei positivista em lugar de uma lei natural, em que integrava as pessoas entre si e o Estado (2009).

⁵ Tema tratado de maneira aprofundada no artigo *O Juiz Rei-Filósofo e o Político Retórico* (2015, p. 4)

Chiavenato (2008, p. 105), na obra *Administração Geral e Pública*, define três paradigmas da administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

Na primeira, o aparelho estatal funciona como uma extensão do poder soberano, sendo que os servidores públicos acabam por adquirir o *status* de nobres, de pertencentes à realeza. Neste sentido, independentemente de suas capacidades pessoais, determinado indivíduo, por decisão arbitrária de um rei, ou por herança, possui o poder, o dinheiro e a liberdade para usá-los ao seu bel prazer. Ironicamente, apesar de supostamente esta forma de administração ter sido superada pela democracia e o capitalismo, sobretudo com as revoluções americana e francesa, ela ainda guarda fortes resquícios nas instituições públicas modernas. Um exemplo disto aqui no Brasil são algumas capitais que há quase 50 anos são governadas pelas mesmas famílias, que ditam o que deve ou não ser feito e para quem o dinheiro público deve ser direcionado.

A segunda forma de administração pública surge justamente para combater a anterior, que não primava por princípios justos, tais como o da meritocracia, em que a pessoa pelas capacidades pessoais, tais como autodisciplina e competência, poderia chegar ao poder. Neste sentido, tal linha de pensamento, idealizada, entre outros, por Max Weber, elaborava em suas bases conceitos como profissionalização, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, e, de acordo com Chiavenato: “o poder racional-legal”⁶. Acontece que, apesar de inicialmente ter sido eficiente no combate ao nepotismo e a corrupção, tal sistema administrativo acaba por “engessar” a máquina pública, criando servidores frios e teóricos, que não se importam com a eficiência do serviço, e, pelo contrário, apenas em se tornarem, num termo mais atual: “concurseiros” profissionais. Termo este, que para aqueles que convivem no meio da administração pública, reflete perfeitamente a atitude de inúmeros servidores, que “estacionam” em seus cargos, procurando se esconder através de um formalismo excessivo, deixando assim em segundo plano a resolução prática dos objetivos e metas de sua instituição.

⁶ *Op. Cit.*

Em terceiro lugar, como reação a este “elefante branco”, diversos estudiosos da administração formulam um sistema que pudesse resgatar os princípios iniciais do sistema burocrático, especificamente servir ao povo ou ao cliente final e permitir que aqueles que se assim o merecesse, chegassem ao poder. Neste sentido, o enfoque deixa de ser a própria instituição pública, e sim os seus fins, ou seja: “deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados”⁷. Desta maneira, surge a ideia de que o formalismo hierárquico não necessariamente irá refletir o profissional que está mais empenhado em cumprir a missão institucional, que é servir a população ou ao cliente final. Surge assim o conceito de descentralização, que junto com outros, como empoderamento, motivação e etc., vêm dar a oportunidade ao profissional que não está preocupado simplesmente com a carreira, mas com a sua vocação profissional. A pirâmide hierárquica fica assim mais achatada, tendo em vista que o excesso de controle hierárquico pode impedir a manifestação livre e criativa — porém fiscalizadas — dos seus funcionários. O administrador gerencial, desta maneira, vai confiar no seu subordinado e dar os meios necessários para que ele possa exercer as suas metas e objetivos, controlando assim os funcionários por seus resultados.

Peter Drucker (1997, p.211), um dos “papas” da administração, é bem enfático no tocante a relação entre descentralização e eficiência, afirmando ser necessário que as tomadas de decisão numa organização tenham como enfoque; “as questões certas, que seja voltada para a ação e que aconteça no nível administrativo mais baixo possível”⁸. Além disso, Drucker afirma que “idealmente, uma organização deveria ser multiaxial, isto, é, estruturada em torno do trabalho e da tarefa, dos resultados e do desempenho, das relações e das decisões.”⁹

Como novos rumos na administração de recursos humanos, Idalberto Chiavenato cita doze macrotendências (2009, p. 285), relacionadas à descentralização:

⁷ *Op. Cit.*

⁸ *Op. Cit.*

⁹ *Op. Cit.*

- 1) **“Uma nova filosofia de ação”**: Deve-se focar mais na gerência de linha. Deve-se também considerar cada pessoa não como um objeto ou recurso e sim um complexo humano, considerando todo funcionário um parceiro da empresa e não um mero subordinado.
- 2) **“Uma nítida e rápida tendência para o downsizing”**: Existe uma premente necessidade de enxugar e reduzir a máquina administrativa, visando deixá-la mais eficiente com relação ao resultado final: o cliente ou o cidadão.
- 3) **“Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna”**: Muda-se de uma cultura focada na função para uma cultura construída sobre o processo. Neste sentido, há uma perspectiva prática para a resolução de problemas: menos formal.
- 4) **“Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha”**: O treinamento de pessoal passa a ser descentralizado dando confiança para os gerentes das demais áreas da empresa, ou seja, a pessoa é formada já no local de atuação.
- 5) **“Uma intensa ligação com o negócio da empresa”**: Deve-se ser passado e repassado constantemente as missões, objetivos e metas, com exceção das que tenham um cunho estratégico, para que os colaboradores da organização possam compreender profundamente (*deeper understanding*) e “vestir a camisa” da sua instituição, podendo assim agir de maneira coerente com a mesma.
- 6) **“Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações”**: Participação das pessoas na tomada de decisão. Qualidade de vida num sentido real aos seus funcionários, não com princípios como o de trabalhar muito e ser pouco valorizado e remunerado: e sim sendo bem remunerado e reconhecido pela sociedade em que vive.
- 7) **“Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal”**: A organização deve fornecer meios para a plena realização pessoal dos seus funcionários. Neste sentido, um plano de benefícios focados no resultado mostra-se muito mais eficiente do que um mero plano de carreira ao estilo burocrático.
- 8) **“Adequação das práticas e políticas de RH às diferenças individuais das pessoas”**: Os gestores devem dar espaço e liberdade para que os seus funcionários possam desenvolver sua personalidade e criatividade com relação a sua função. Neste sentido, prima-se pela ideia que os princípios possam adquirir o caráter de perenidade, porém a manifestação no meio é sempre inovadora e criativa. Querer formalizar isto é destruir qualquer tendência a eficiência administrativa. Deve-se atentar ao fato que isto não quer dizer que irá haver caos na empresa, mas sim um enfoque intenso e contínuo nos seus fins.
- 9) **Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo**: Deve-se buscar a satisfação do cliente ao invés de tentar encantá-lo com falsas promessas, pois cedo ou tarde ele irá descobrir e a empresa cairá em descrédito.
- 10) **Forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa**: O valor deve ser voltado para o cliente. Neste sentido, deve-se capacitá-lo constantemente com este objetivo.
- 11) **“Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro”**: Preocupa-se sempre em se aprimorar e se auto-corrigir, objetivando a excelência dos seus funcionários.
- 12) **“Utilização intensiva do benchmarking como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços”**: A comparação com outras instituições com missões semelhantes deve ser constante, objetivando ver o acerto e erros que as mesmas tiveram: Tudo que for relevante deve ser aproveitado.

Deduz-se destas macrotendências, que uma administração gerencial deve sempre estar voltada para a realidade, sem se restringir a conceitos teóricos ou simplesmente a dados estatísticos. Este dualismo de interpretação acaba por recair “nos dois lados da mesma moeda”, ou seja, não se consegue, através deste método, expressar com perfeição a complexidade do mundo, no sentido que a administração só irá existir, seja no meio privado como no público, devido à existência de um ser humano, tanto de dentro da instituição ou empresa, na qual o empregado necessita sempre estar motivado, como de fora, em que a pessoa possui uma demanda específica. Neste sentido, estabelecer conceitos, sejam eles quais forem, sem levar em conta a necessidade de auto-estima do empregado ou a vontade do cliente final, é se alienar em aspectos, ou subjetivos ou objetivos, não permitindo assim, a plena realização da missão final da administração.

A polícia brasileira, igualmente, passa por este conflito, entre uma administração atrasada e outra moderna, adaptada ao ser humano. Esta filosofia moderna nas instituições policiais chama-se policiamento comunitário, que, de maneira pormenorizada, veremos como ocorre.

2.1 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A ideia de policiamento comunitário tem como um de seus expoentes a figura de Robert Peel. Sendo que este personagem, de acordo com Richard A. Gaunt foi o fundador do partido conservador inglês e considerado um de seus mais importantes primeiros ministros. Destacam-se na sua carreira política algumas conquistas, tais como (2010, p. 14): A liberalização e consolidação do código criminal inglês; estatutos para magistrados, prisões e tribunais de júri; base orçamentária de livre mercado; legislação inovadora com relação ao relacionamento com a Irlanda, entre outras.

Com relação à polícia, tem-se que em substituição a uma “polícia truculenta e amadora, que vestia uma farda vermelha e usava capacete, portando um pedaço

de pau, uma algema e um chocoalho de madeira para soar um alarme¹⁰, Robert Peel propôs a criação de uma polícia profissional, com um uniforme feito para parecer com os cidadãos ordinários e portando apenas um apito (2017, p. 3). Além disto, estabeleceu para a sua polícia um estatuto e princípios bem definidos, sendo o fundador da Polícia Metropolitana em 1829¹¹.

Peel cria para esta corporação os nove princípios para a execução da lei. Segue abaixo na íntegra os mesmos¹²:

1. A missão básica pela qual a polícia existe é para prevenir o crime e a desordem numa alternativa para a repressão do crime e da desordem por uma força militar e uma legislação penal severa.
2. A habilidade da polícia para realizar as suas atribuições depende da *aprovação pública* da existência, ações, comportamento da polícia, além da capacidade da polícia em assegurar e manter o *respeito público*.
3. A polícia deve assegurar a desejo de cooperação do público numa observação voluntária da lei para ser capaz de assegurar e manter o *respeito público*.
4. O grau de cooperação do público que pode ser assegurado diminui, proporcionalmente, a necessidade do uso da força física e coativa para atingir os objetivos da polícia.
5. A polícia busca e preserva a vontade pública, não comprando a opinião pública, mas demonstrando constantemente uma absoluta imparcialidade no cumprimento da lei, numa completa independência da política, e sem levar em conta interesses particulares; oferecendo igualmente seus serviços e sua amizade sem levar em conta a raça ou condição social; pela sua pronta demonstração de cortesia e bom humor; e pelo oferecimento do próprio sacrifício com o objetivo de proteger e preservar vidas.
6. A polícia deve apenas usar a força física na medida necessária para a segura aplicação das leis ou para restaurar a ordem somente quando a aplicação da persuasão, orientação e advertência for insuficiente para cumprir os objetivos da polícia; e a polícia deve usar somente o mínimo grau de força física necessário em uma ocasião particular para atingir seus objetivos.
7. A polícia deve manter um relacionamento com o público que dá a realidade da histórica tradição que *a polícia é o público e o público são as polícias*, sendo que os policiais são os únicos membros do público que são pagos para dar em tempo integral a atenção ao dever que está implícito em cada cidadão que é manter o bem estar da comunidade.
8. A polícia deve sempre direcionar suas ações para as suas funções específicas e nunca usurpar seus poderes no papel de vingadores do Estado ou de indivíduos, ou arbitrariamente culpando ou punindo.
9. A prova da eficiência da polícia está na ausência do crime e da desordem, e não na *evidência visível* da ação da polícia em lidar com o mesmo.

¹⁰ *Op. Cit.*

¹¹ Um fato curioso é que os policiais eram conhecidos como “bobbies” ou “peelers”, em alusão ao nome de seu fundador.

¹² Segue em anexo o documento na língua original.

Na aplicação destes princípios, Robert Peel deixa bem claro a tendência política de tentar romper com a ideia que o Estado representaria o interesse de uma classe aristocrática por um lado ou oligárquica por outro. O Estado assim seria o próprio interesse da população. Estes princípios refletem a evolução do pensamento iniciado na revolução francesa, que encontrou grandes obstáculos na sua aplicação efetiva.

Tais princípios são os fundamentos do policiamento comunitário, que repercutem atualmente no pensamento de diversos doutrinadores sobre o assunto. Neste sentido, Jerome H. Stolnick e David H. Bayley afirmam que a polícia já não pode ser vista dissociada da comunidade, sendo que “o público deve ser visto como ‘co-produtor’ da segurança e da ordem, juntamente com a polícia” (2006, p. 18). Além disto, deve haver medidas efetivas para a aplicação do policiamento comunitário e não apenas ajustes que mantém ainda uma forma arcaica de policiamento. Nas palavras dos autores¹³:

Propomos, portanto, que só se considere a existência efetiva de um “policiamento comunitário” quando forem realizados novos programas para elevar o nível de participação do público na manutenção da ordem pública. Práticas passadas não deveriam ser tratadas como “policiamento comunitário” simplesmente porque sua intenção era levar a um envolvimento maior do público. Em resumo, o “policiamento comunitário” merece ser celebrado apenas se estiver ligado a um *distanciamento* das práticas operacionais passadas, e somente se ele refletir uma *nova* realidade tática e estratégica.

Desta maneira, há a necessidade de atitudes concretas na aplicação desta moderna forma de policiamento, que segundo os autores citados, deve seguir quatro normas (2006, p. 19): “1. Organizar a prevenção do crime tendo como base a comunidade; 2. Reorientar as atividades de patrulhamento para enfatizar os serviços não-emergenciais; 3. Aumentar a responsabilização das comunidades locais; 4. Descentralizar o comando.

Neste último aspecto, respectivamente a descentralização do comando, Bayley e Stolnick destacam que o policiamento por ser voltado para o interesse

¹³ *Op Cit.*

público, deve ser capaz de se adaptar a realidade local, neste sentido, os comandantes devem dar aos seus subordinados a liberdade de agir de acordo com suas próprias leituras das regiões em que trabalham. Desta maneira, como afirmam os autores, “a descentralização do comando é necessária para ser aproveitada a vantagem que traz o conhecimento particular, obtido e alimentado pelo maior envolvimento da polícia na comunidade” (2006, p. 33). Por fim, o policial deve ser encorajado a ter iniciativa e auto-gestão, apesar que, tal atitude deve ser sempre de maneira disciplinada e supervisionada pelos seus superiores (2006, p.34).

Roberto Trojanowicz e Bonnie Bucqueroux, parecem também ir neste sentido, ao estabelecer os “Dez Princípios do Policiamento Comunitário” (1994, p. 9), que propõe, entre outros, um “Policiamento Descentralizado e Personalizado” (1994, p.11) e a necessidade do desenvolvimento e sustentação de uma “criatividade e apoio básicos” (1994, p. 14), em que o profissional da segurança pública deve se afastar, na medida do possível, do patrulhamento de rádio-patrolha ordinário e manter um contato direto com a população, conhecendo suas reais necessidades, repousando “na crença de que nada supera o que pode ser alcançado por seres humanos dedicados, conversando e trabalhando juntos”¹⁴. Há de observar, incluindo aqui outro princípio, que existe uma premente necessidade de “mudança interna”¹⁵ na estrutura de ensino e organização dos órgãos policiais.

3 CONCLUSÃO

Comparando o modelo gerencial de administração com o proposto pelo policiamento comunitário, fica evidente que a linguagem utilizada pelos dois modelos é a mesma, só que aplicada a situações diferentes. Com base nesta assertiva, pode-se concluir que para que um policiamento comunitário voltado para os Direitos Humanos possa ser aplicado nas polícias brasileiras, faz-se necessário uma reformulação ampla das instituições.

¹⁴ *Op. Cit.*

¹⁵ *Op. Cit.*

Esta mudança não se pode dar apenas “de aparência” como muito comumente se faz no nosso país, geralmente com objetivos políticos como conquistar votos em uma eleição ou conquistar um posto mais elevado, por exemplo. Faz-se necessário uma completa independência da política, como proposto há muito tempo atrás por Robert Peel.

Partindo daí, e voltando-se para a missão principal das corporações policiais que é garantir o bem-estar social, os futuros líderes destas gloriosas instituições devem direcionar todos os seus esforços para preparar o seu homem da “linha de frente”, aquele que realmente tem contato com a realidade do serviço policial, capacitando-o não somente para cumprir ordens, ou seja, como um executor, mas fornecer meios para que o mesmo possa pensar de maneira complexa e agir de acordo com este pensamento. Assim é, pois já sabemos que a realidade não é simples e muda de local para local, exigindo um profissional que se adapte as diversas situações, sempre balizado nos mais altos preceitos éticos e morais, de acordo com a situação concreta.

Os modelos de administração patrimonialista e burocrática encontram-se profundamente arraigados na polícia brasileira, e romper com estes paradigmas não é tarefa fácil. Exigirá um trabalho em conjunto, entre as corporações e o público externo. Além disto, romper com preconceitos e, em linhas gerais, com a própria vaidade, faz-se essencial para que a verdade dos fatos possa vir à tona e as mudanças necessárias possam ser feitas.

4 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

SILVEIRA, F. M. N. da; LEWANDOWSKI, E. F.; NATER, H. C. *Administração gerencial e policiamento comunitário: a necessidade de uma ampla mudança na polícia brasileira. In: ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET*. Curitiba PR - Brasil. Ano IX, nº. 16, jan/jun 2017. ISSN 2175-7119.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e Tempo - Parte 1**. 4ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1993.

JOHNSON, Ben. **Sir Robert Peel**. Site Historical UK – The History and Heritage Accomodation Guide. Disponível em <<http://www.historic-uk.com/HistoryUK/HistoryofEngland/Sir-Robert-Peel/>>. Acesso em 27 maio de 2017.

Sir Robert Peel's: Principles of Law Enforcement. Disponível em <<https://www.slideshare.net/socialmediadna/peels-principles-of-law-enforcement>>. Acesso em 28 maio 2017.

SKOLNICK, Jerome H. **Policiamento Comunitário: Questões e Práticas através do Mundo**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

STRAUSS, Leo. **Direito Natural e História**. Lisboa: Edições 70, 2009.

TROJANOWICZ, Robert. **Policiamento Comunitário: como começar**. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

GAUNT, Richard A. **Sir Robert Peel. The Life and Legacy**. New York: I. B. Tauris, 2010.

SILVEIRA, Felipe Mathews da. **O Juiz Rei-Filósofo versus o Político Retórico**. Curitiba: Anima - Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET, 2015. Disponível em <<http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima13/11-Anima13-COPET-juiz-rei-silveira-nater.pdf>>. Acesso 27 maio 2017.

VOEGELIN, Eric. **The New Science of Politics: an Introduction**. Chicago: University of Chicago Press, 1952.

SILVEIRA, F. M. N. da; LEWANDOWSKI, E. F.; NATER, H. C. *Administração gerencial e policiamento comunitário: a necessidade de uma ampla mudança na polícia brasileira. In: ANIMA: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET.* Curitiba PR - Brasil. Ano IX, nº. 16, jan/jun 2017. ISSN 2175-7119.

ANEXO

Sir Robert Peel's Principles of Law Enforcement 1829

1. The basic mission for which police exist is to prevent crime and disorder as an alternative to the repression of crime and disorder by military force and severity of legal punishment.
2. The ability of the police to perform their duties is dependent upon *public approval* of police existence, actions, behavior and the ability of the police to secure and maintain *public respect*.
3. The police must secure the willing cooperation of the public in voluntary observance of the law to be able to secure and maintain public respect.
4. The degree of cooperation of the public that can be secured diminishes, proportionately, to the necessity for the use of physical force and compulsion in achieving police objectives.
5. The police seek and preserve public favor, not by catering to public opinion, but by constantly demonstrating absolutely impartial service to the law, in complete independence of policy, and without regard to the justice or injustice of the substance of individual laws; by ready offering of individual service and friendship to all members of society without regard to their race or social standing, by ready exercise of courtesy and friendly good humor; and by ready offering of individual sacrifice in protecting and preserving life.
6. The police should use physical force to the extent necessary to secure observance of the law or to restore order only when the exercise of *persuasion, advice and warning* is found to be insufficient to achieve police objectives; and police should use only the minimum degree of physical force which is necessary on any particular occasion for achieving a police objective.
7. The police at all times should maintain a relationship with the public that gives reality to the historic tradition that *the police are the public and the public are the police*; the police are the only members of the public who are paid to give full-time attention to duties which are incumbent on every citizen in the intent of the community welfare.
8. The police should always direct their actions toward their functions and never appear to usurp the powers of the judiciary by avenging individuals or the state, or authoritatively judging guilt or punishing the guilty.
9. The test of police efficiency is the *absence* of crime and disorder, not the *visible evidence* of police action in dealing with them.