



# MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA

## CURSO NACIONAL DE POLÍCIA COMUNITÁRIA CONFLITOS INTERPESSOAIS E A INTERVENÇÃO POLICIAL



Plano Nacional de  
Segurança Pública

**Plano Nacional de Segurança Pública**  
**Secretaria Nacional de Segurança Pública**  
**Projeto “Treinamento de Profissionais da Área de Segurança do Cidadão” - (AD/BRA/98/D32)**  
**Curso Nacional de Polícia Comunitária**

**Apoio:**

**Governo do Estado do Espírito Santo**



**Governo do Estado de São Paulo**  
**Secretaria da Segurança Pública**  
**Polícia Militar do Estado de São Paulo**



## **NESTA APOSTILA VOCÊ VERÁ:**

### ***ASPECTOS INSTITUCIONAIS..... 03***

No texto são apresentadas as principais dificuldades internas que interferem na consolidação da Polícia Comunitária na POLÍCIAESP e são demonstrados as formas de enfrentamento dessas questões

### ***ASPECTOS SOCIAIS..... 12***

São abordados os pontos que dificultam a implementação da Polícia Comunitária no seio social

### ***ESTRATÉGIAS PARA APROXIMAÇÃO DE COMUNIDADES RESISTENTES... 16***

O texto apresenta formas de quebra de resistências em trabalhos comunitários

### ***PADRÕES OPERACIONAIS DE COMPORTAMENTO..... 19***

O texto apresenta os erros mais comuns que dificultam o relacionamento interpessoal

# ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

## ASPECTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA MÁ INTERPRETAÇÃO DA DOCTRINA

- interpretação errônea da doutrina de polícia comunitária – é interpretado como modalidade e não como filosofia de trabalho;
- o pensamento que o trabalho de polícia comunitária enfraquece as atividades de policiamento;
- o cidadão interpreta que a polícia comunitária privilegia o policiamento em algumas áreas ou para algumas comunidades em detrimento do anseio coletivo;
- polícia comunitária é igual a uma instalação física (base comunitária de segurança ou posto policial) e para isso vale a pena investir recursos locais;
- a comunidade local ainda não consegue identificar a sua relação com a polícia pois exige apenas policiamento e não adota posturas preventivas e de reeducação, exigindo providências de outros órgãos públicos, orientando a comunidade;
- a reeducação dos profissionais de segurança pública passa pelo estudo de novos processos e de novas formas de relação com a comunidade sendo necessário entender que a polícia é mais que uma força, é um serviço público.

## ASPECTOS INTERNOS QUE INTERFEREM

- Cultura Organizacional Interna (tradicionalista) com base em valores e experiências pessoais sem um conteúdo técnico/científico adequado;
- Resistência quanto a filosofia de Polícia Comunitária por total desconhecimento doutrinário e cultural;
- A maioria identifica como modelo ou modalidade e não como metodologia de trabalho;
- Os Chefes de Polícia interpretam como “interferência externas ao seu comando inclusive por pessoas que não tem nenhuma experiência prática de rua e não sabem a realidade do dia a dia;
- Alguns profissionais tendem a personalizar o programa de Polícia Comunitária:  
**OUTRAS EXPERIÊNCIAS NÃO SERVEM PARA NÓS.**
- Alta rotatividade na Instituição prejudicando os trabalhos desenvolvidos de Polícia Comunitária causando um desestímulo daqueles que até então acreditavam no trabalho. O turnover ocorre em todos os escalões e, prioritariamente se escolhe quem está no programa;
- O policial que desenvolve um trabalho de proximidade com a comunidade local é visto como **vagabundo ou protetor de civis**;

- Em alguns casos o cidadão ou líder comunitário que interage, cobra ações da polícia, prestigia os policiais de ponta de linha é vilipendiado pelos adeptos a filosofia tradicional, afirmando este estar interessado em usar a polícia para fins pessoais (ou políticos). Preocupa-se em agir criticando líderes comunitários e não respondendo críticas com ações pró-ativas. Se preconiza “**a administração da fofoca**”;

- Resistência quanto a integração entre as Polícias pelos fatores conhecidos (o trabalho de Polícia Comunitária não pode ser exclusivo da POLÍCIA e determina a participação também da Polícia Civil);

- O Policial que pensa comunitário é discriminado na Organização (frouxo, light,etc...);

- Resistência dos Chefes de Polícia preteridos em promoção ou em transferências demonstrando não ter interesse em prestigiar as ordens emanadas pelo alta direção (em reuniões ou atividades organizadas expõe que concorda, mas no dia-a-dia adota comportamentos de discordância) Os mais jovens ou motivados por promoção tendem prestigiar as iniciativas Institucionais;

- Interesses pessoais se sobrepõem ao interesse institucional ou comunitário (objetivos políticos e de ascensão a carreira discordantes de pontos atuais da atividade de Polícia Comunitária.

Dentro de uma visão ampla da instituição policial, é provável que diversos aspectos podem causar questionamentos quanto à possibilidade de implantação de programas modernos de policiamento. Assim, formam-se resistências naturais que podem interromper qualquer processo de mudança, principalmente algo que possa induzir a participação e “interferência” na ação policial. Alguns indicativos são assim identificados:

a) A justificativa permanente de carências do aparelhamento policial, que não possui recursos adequados;

b) A resistência do meio externo (sociedade) devido a um passado político não muito longínquo, onde se vê a polícia como órgão repressor;

c) As discrepâncias sociais gerando a sensação de incompetência do agir por parte do policial, objetivando melhorar a vida na comunidade;

d) O aumento explosivo da criminalidade e da violência urbana, gerando uma sensação coletiva de insegurança e insatisfação com os órgãos responsáveis pela segurança pública e influenciando no comportamento do policial que passa a agir sobre uma linha tênue que separa a legitimidade da arbitrariedade;

e) Falta de uma maior transparência da estrutura, organização e da ação policial (até mesmo nos momentos das críticas abertas, gerando o pensamento de “quem cala consente”);

f) Bombardeamento, do meio externo, de informações sensacionalistas (mídia) que denigrem a imagem da polícia, realizando uma verdadeira apologia da violência;

g) Cultura interna do “combate à criminalidade” ou da “caça ao bandido” em detrimento ao pensamento preventivo da ordem pública e da atividade pró-ativa de policiamento ostensivo;

h) Resistência ao diálogo com o cidadão comum, quando o assunto é segurança pública;

i) Mecanismos de freio do comportamento inadequado do policial (regulamentos e normas) relativamente defasados da realidade social, em que punições e elogios são centrados em regras de comportamento que priorizam o relacionamento interno e Institucional e não a correlação da Instituição com a sociedade;

j) O pensamento que disciplina e hierarquia tolhem a liberdade do profissional e inviabilizam qualquer modelo democrático de polícia comunitária”;

k) Centralização de competência e responsabilidade do superior: quem está acima sabe mais e quem está abaixo não tem preparo adequado para a função;

l) Falta de comprometimento e envolvimento do profissional de polícia com os objetivos organizacionais, por não identificá-los adequadamente, gerando desmotivação e desinteresse por sua atividade; e

m) Resistência às mudanças (próprio da natureza humana), influenciado pelos fatores enumerados e cujo pensamento “é que mudanças não levam a nada e até podem prejudicar ainda mais”.

### **Mitos da Ideologia Policial**

Outro aspecto considerado é a operacionalidade do aparato policial quando o assunto é criminalidade. A cultura operacional predominante, está vinculada a quantidade de policiais e viaturas que podem patrulhar as ruas associada ao número progressivo de atendimentos. Em estudos desenvolvidos por **SKOLNICK e BAYLEY apud em SILVA**<sup>1</sup> constatou-se que estes aspectos são relativamente naturais, *pois encontravam-se as autoridades americanas, estudiosos e dirigentes policiais aturdidos com o que as pesquisas realizadas até então haviam demonstrado:*

**Primeiro.** *Aumentar o número de policiais não reduz, necessariamente, os índices de criminalidade nem aumenta a proporção de crimes elucidados.(.);*

**Segundo.** *O patrulhamento motorizado de rotina não reduz o crime nem aumenta as probabilidades de prisão de suspeitos. Além do mais, não tranquiliza os cidadãos o bastante para diminuir o seu medo do crime, nem gera maior confiança da polícia.(.);*

**Terceiro.** *Os carros-patrulhas de dois policiais não são mais eficientes do que os carros com um policial para reduzir o crime ou prender criminosos.(.);*

**Quarto.** *A saturação do patrulhamento reduz o crime, mas apenas temporariamente,*

---

<sup>1</sup> SILVA, Jorge da. Op. Cit. p.146.

*em grande parte pelo seu deslocamento para outras áreas.(.);*

**Quinto.** *Os policiais gastam a maior parte do tempo patrulhando passivamente e proporcionando os serviços de emergência (atendendo a ocorrência).*

**Sexto.** *Aumentar o tempo resposta, isto é, atendimento a chamados de emergência não tem qualquer efeito na probabilidade de prender criminosos, ou mesmo de satisfazer os cidadãos envolvidos. Um recente e amplo estudo mostrou que as chances de se efetuar uma prisão no local de crime estão abaixo de 10%, mesmo que apenas 1(um) minuto tenha decorrido do momento em que o crime foi cometido.(.);*

**Sétimo.** *Os crimes não são solucionados – no sentido de criminosos presos e processados – através de investigações criminais conduzidas pelo departamento de polícia. Geralmente, os crimes são elucidados porque os criminosos são presos imediatamente ou alguém os identifica: um nome, um endereço, uma placa de carro. Se nenhuma dessas coisas acontece, o estudo mostra, as chances de que qualquer crime seja esclarecido cai para menos de 1(uma) em 10 (dez).(.);*

## **O PROBLEMA DA ROTATIVIDADE DOS CHEFES DE POLÍCIA**

Outro ponto indicado é a rotatividade dos Chefes de Polícia. Para que o trabalho não sofra solução de continuidade, há necessidade do envolvimento de todos Os Chefes de Polícia, nos diversos níveis, com essa nova filosofia e estratégia organizacional.

Como argumenta **TROJANOWICZ<sup>2</sup>**: *A rotatividade dos chefes de polícia também contribui para a contestação interna, já que os veteranos que “sobreviveram” a três ou quatro chefes durante sua carreira podem achar que podem “esperar passar” o chefe adepto da polícia comunitária que pede a eles que mudem. Como comentou o sargento, fazendo eco a muitos de seus colegas, “já vi chefes irem e virem. Por que devo comprar a polícia comunitária, se o chefe pode ir embora amanhã? (.) Muitas vezes, iniciativas de polícia comunitária impressionantes têm sido desbaratadas por um novo chefe cuja filosofia difere de seu predecessor.”*

## **O PROBLEMA DAS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS**

Outro grande inimigo que caracteriza o envolvimento nas questões de interesse Institucional, é a figura das chefias intermediárias quando estes apresentam dificuldades em levar ao escalão superior problemas de seus subordinados, necessários a uma tomada de decisão madura.

A figura do chefe que não leva o problema para o escalão de nível superior decorre de diversas razões mas as principais são a própria insegurança pessoal e a incompetência do chefe represador, que não quer ver caracterizado para a sua chefia superior a sua deficiência como gestor.

Isso gera obstáculos, causando aos subordinados, uma forte desmotivação e como conseqüência o não comprometimento com o norte cultural da instituição.

---

<sup>2</sup>Op.Cit.p.28 e 43.

Uma das formas de batalhar a eliminação dessa deficiência é percorrer os diversos níveis hierárquicos de baixo para cima, procurando conhecer a todos, dentro do espírito de uma nova cultura, ou seja, com afetividade, transparência e empatia.

Dando-se espaço para que os outros níveis hierárquicos inferiores se posicionem frente às dificuldades, à mentira, à hipocrisia, fará com que o represamento decisório corra risco, levando, possivelmente a uma modificação dos níveis de conflitos.

Outro grande inimigo é a falha de gestão preventiva. Dizemos que temos uma gestão preventiva pequena quando os chefes trabalham de forma estática, não interagem com seus subordinados, no mundo deles, junto ao local de trabalho.

A gestão preventiva é facilitada quando ocorre um aumento de aproximação entre os níveis hierárquicos, calcado, contudo, em bases de valores, com comprometimento, ou seja quando **se veste e se sua a camisa** para a consecução, para o alcance do definido pelo norte cultural da empresa.

Na realidade precisamos eliminar diretores, gerentes, chefes estáticos, cujas características principais são:

- a) estáticos – só sabem despachar de trás de uma mesa;
- b) como deslocam-se pouco, junto aos níveis inferiores, deixam muitos vazios, sendo entendido via de regra, por esses subordinados como abandonados, afetando-lhes a auto estima;
- c) autoritários e prepotentes (todas as decisões dependem dele);
- d) péssimos ouvintes, pois estão sempre sobre carregados de papéis;
- e) somente usuários do poder de direito, perdem o poder de fato. Administram com a autoridade que lhes é atribuído pela hierarquia. Desenvolve a gestão do abandono e da centralização excessiva”;
- f) egocêntricos - massacram a auto estima do subordinado, este executa as tarefas mas, sem internalizar nenhum valor, isto é, sua atitude tem caráter defensivo, mecânico.

## **O PROBLEMA DA ROTATIVIDADE DOS POLICIAIS DE PONTA DE LINHA**

Um dos pontos-chaves da polícia comunitária é a identidade entre comunidade e o policial. Para que isso aconteça, há que se fixar o homem numa determinada área, onde ele deverá conhecer a comunidade-cliente, que será sua parceira na execução de sua atividade policial.

A troca do policial, mesmo por motivos relevantes, trará prejuízos ao sistema, pois, na visão da comunidade onde trabalha aquele profissional, tudo começará novamente, com a apresentação de um novo policial, que levará certo tempo para conhecer a comunidade e, principalmente, para ganhar sua confiança.

O ideal, quando da necessidade de rotatividade, seria a colocação do novo policial

junto ao sucedido, por um determinado tempo, para que o predecessor faça a apresentação do novo policial à comunidade e lhe mostre todas as particularidades da área.

A polícia comunitária exige que sejam moldadas respostas para as necessidades locais, implicando que cada policial comunitário possa fazer as coisas de modo um pouco diferente, necessitando do que o seu comandante direto (oficiais ou graduados) individualize a supervisão. Para compreender o modo pelo qual os policiais comprometidos com o programa, Os Chefes de Polícia devem:

a) Gastar o tempo que for possível na área, comunicando-se com os policiais em suas rondas e observando-os;

b) Comparecer às reuniões comunitárias, juntamente com os policiais das áreas ou das Bases Comunitárias de Segurança;

c) Utilizar pesquisas formais e informais para coletar sugestões e informações dos moradores da comunidade;

d) Analisar as atividades dos policiais para determinar se estão empregando de modo equilibrado iniciativas preventivas e repressivas. Se os policiais comunitários ficam relutantes em efetuar qualquer prisão, isto é motivo de preocupação;

e) Identificar e falar com os representantes de outras instituições, com as quais os policiais interagem;

f) Verificar se os policiais estão agindo de forma imparcial e desinteressada com os diversos representantes da comunidade local;

g) Realizar reuniões semanais, para que os policiais possam compartilhar informações e idéias;

h) Escrever memorandos, folhetos, etc., para ressaltar o trabalho de equipe;

i) Realizar atividades sociais informais, para que os policiais possam se conhecer como pessoas;

h) Lidar com os conflitos de personalidade.

### **QUEBRANDO A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS**

Nos processos de mudança da cultura organizacional, ou da percepção de uma cultura em mudança, existem momentos em que grupos apresentam resistências.

Aqueles que se sentiam confortáveis no padrão do passado encaram as modificações como exigências de difícil atendimento, ou até mesmo desnecessárias.

O filtro do paradigma antigo sustenta ações, crenças, comportamentos e sentimentos desajustadas à realidade em mutação, trazendo enormes dificuldades para a implantação de programas inovadores na Instituição Policial. Para a identificação de uma realidade nova e a

experimentação de comportamentos com ela condizentes, é necessário a quebra dos paradigmas construídos sobre a realidade passada, todavia mantendo-se respeito e tradição, cultura organizacional e a ética profissional.

## **A IMPORTÂNCIA DA HIERARQUIA E DA DISCIPLINA NA POLÍCIA COMUNITÁRIA**

Não há como acreditar, que seja possível fazer a Polícia funcionar sem que haja hierarquia e disciplina.

O profissional mais leigo há de perceber que não existe organização social sem hierarquia e disciplina: o filho obedece o pai; o caixa de banco obedece o gerente, que obedece o diretor. Se invertermos o processo, ninguém se entenderá. Ao superior se dá o grau da competência em decidir sobre determinado assunto e em determinado momento; ao subordinado (sem demérito nenhum) o direito de cumprir a ordem. Todos os profissionais em algum momento são superiores ou subordinados. O cargo superior deve ser algo a almejar, e não a odiar.

A hierarquia e a disciplina não podem ser confundidas com punição e recompensa. São princípios que possibilitam a ligação entre “mundos”, para que a Polícia continue viva e atuante, sem discrepâncias nos relacionamentos, buscando valorizar o profissional de polícia nas suas diversas funções.

Viver com a hierarquia e disciplina deve ser algo natural e harmônico, visto que possibilita uma convivência salutar entre chefes e subordinados (diferente de superiores e inferiores), e não algo que separa pessoas e distancia profissionais pela arrogância e destempero.

Autocracia não é o mesmo que autoritarismo. Autocracia é o exercício da imposição, com justiça na relação. Autoritarismo é a autocracia de forma exagerada, na qual o chefe magoa, fere a auto-estima do subordinado, ferindo-o na sua dignidade.

Ressalta **CAMARGO**<sup>3</sup>: *a hierarquia e a disciplina não são necessárias só para sustentar o controle administrativo dos atos dos membros da força, mas também a eficiência operacional.*

## **DESCENTRALIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA COM RESPONSABILIDADE**

Quando se fala em descentralização e autonomia do poder na polícia comunitária, acha-se que será difícil este princípio pois o subordinado ou está despreparado ou não expira confiança. Deve se ter em conta que a delegação ou descentralização de uma autoridade é associada à responsabilidade de quem a detenha. Portanto, quando descentralizamos uma atividade seremos cobrados não apenas pelo superior, mas também pelas pessoas que usufruíram daquele serviço. No caso da polícia comunitária seremos cobrados duplamente. Assim, deixará de existir o velho lema “não posso fazer nada senão por ordem do Tenente”. Este princípio é associado ao aspecto que cada profissional tem um grau compatível de responsabilidade e não apenas os oficiais ou graduados.

---

<sup>3</sup> **CAMARGO**, Carlos Alberto de. *Cidadania e Autoridade*. SP: PMESP: Força Policial, 1997, n. p.12.

## DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS QUE MELHOREM A AUTO-ESTIMA DO PROFISSIONAL

Ao discutirmos a aproximação da Instituição Policial com a sociedade é preciso fazer uma análise introspectiva da Organização e o seu relacionamento interpessoal. Muitos questionam que os problemas internos são diversos e podem prejudicar qualquer programa de integrado à comunidade. Portanto, para ser comunitário e para pensar em polícia comunitária é preciso ser comunitário também internamente, aprimorando valores morais, éticos, sociais, que aproximem e integrem superiores e subordinados tendo por objetivo maior a melhora do desempenho profissional e o reconhecimento Institucional da Polícia.

**GULLO**<sup>4</sup> ao analisar aspectos internos que são considerados como mais favoráveis à integração social, direcionado inicialmente a um bom desempenho, indicou os seguintes pontos:

a) *a realização do trabalho que gosta, reflete a conjunção de todos os aspectos e reflete uma satisfação geral e ampla. Um bem-estar que resulta da soma de vários aspectos. Uma satisfação ampla, indefinida e irrestrita;*

b) *o bom relacionamento com os superiores e com os colegas é o ponto de partida para que o policial se integre no grupo e na instituição porque as relações humanas constituem a base de sustentação das atividades que se desenvolvem a partir delas. Cria um clima favorável ao desenvolvimento das atividades;*

c) *o reconhecimento do trabalho por seus superiores e pela sociedade é o reconhecimento do esforço, da dedicação, do empenho, da criatividade e do respeito que o policial demonstra para com o exercício de suas atividades. É a resposta que ele espera pelo desempenho de suas missões.*

## ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO DO POLICIAL

À medida em que a cultura avança em comprometimento através de incentivos psicológicos, torna-se necessário incrementar estímulos ligados à motivação material (prêmios, gratificações, etc.). Os projetos são chamados de avançados, porque não podem ser implantados sem que o nível cultural tenha evoluído significativamente no campo do comprometimento. Os níveis de produtividade, de qualidade, de zelo, de limpeza, de ordem, de disciplina consciente, etc. terão que ter atingido patamares aceitáveis, para poder desenvolvê-los ainda mais. Não se pode tentar comprar o comprometimento das pessoas, mas deve-se premiar de forma diferenciada seus esforços, suas iniciativas, seus resultados.

O fator preponderante para que se atinja um determinado objetivo, é acreditar no produto que oferecemos e fornecê-lo com melhor qualidade.

No ambiente profissional o bom relacionamento conduz a assimilação de novos procedimentos e novas experiências que melhoram, não apenas as relações funcionais mas, principalmente, o desempenho e a confiança entre os funcionários mais antigos e os mais jovens. Enfim, é o lubrificante que melhora a engrenagem social.

---

<sup>4</sup>GULLO, Álvaro. *O Policial Militar do Estado de São Paulo – Caracterização e Análise Sócio-Econômica*. SP: PMESP/FFLCH-USP, 1992. p.189.

Deve-se ressaltar a importância para uma organização da motivação do profissional, através dos seguintes valores:

a) Produtividade aumentada - um aumento na capacidade profissional geralmente resulta num incremento, tanto em quantidade como em qualidade, do desempenho profissional;

b) Moral elevado - a posse de habilitações necessárias, ajuda a satisfazer certas necessidades humanas básicas tais como segurança e a satisfação do ego;

c) Supervisão reduzida - o empregado instruído pode supervisionar a si mesmo;

d) Acidentes reduzidos - uma instrução apropriada deve reduzir a taxa de acidentes ;

e

e) Aumento na estabilidade e flexibilidade da organização - a habilidade da organização em manter sua eficiência constitui-se em estabilidade e a flexibilidade consiste no ajuste das variações conjunturais.

f) prática de valores estabelecidos como base da nova cultura;

g) manutenção de clima que valorize e reconheça as pessoas;

h) maiores índices de qualidade e produtividade com conseqüente redução de custo com danos e prejuízos;

i) canais que permitam conversação eliminando conflitos e insatisfações que afetem a organização;

j) melhora do relacionamento interpessoal;

l) estabelecimento de administração participativa;

m) implantação de ações gerenciais preventivas.

# ASPECTOS SOCIAIS

## Aspectos Externos que interferem na Implantação da polícia comunitária

- O Individualismo
- Privilegiar a polícia comunitária em benefício de algumas comunidades;
- Utilização político-partidário do programa de Polícia Comunitária;
- Base Comunitária + Viatura + efetivo = Polícia Comunitária;
- Interferência operacional de alguns líderes comunitários em algumas áreas determinado ações peculiares em detrimento da coletividade (policiamento com exclusividade em algumas áreas)

## O INDIVIDUALISMO: UM DESAFIO A ORGANIZAÇÃO DA COMUNIDADE NA PREVENÇÃO DO CRIME E DA VIOLÊNCIA

Para discussão do tema é necessário partir-se do entendimento do que vem a ser individualismo e comunidade. Iniciando-se pelo individualismo, este deve ser entendido como a prevalência do indivíduo sobre a comunidade, ou seja, o indivíduo não existe para engrandecer o Estado, mas sim o Estado e a sociedade é que existem para promover a felicidade do indivíduo.

O individualismo subordina ao bem-estar individual o dos grupos ou classes ou entidades intermediárias entre a comunidade total e seus membros. O individualismo opõe-se a todas as doutrinas sociais que dão a prioridade ao bem comum. Deve-se entender o indivíduo como portador de um conjunto de traços característicos, que compõem a sua personalidade, não existindo nunca dois indivíduos iguais. Aí começa o grande desafio; um é diferente do outro: suas ações, seus modos, suas reações, serão sempre diferentes diante de estímulos iguais.

Comunidade deve ser entendida como a reunião de indivíduos com objetivos definidos e interessados na consecução do bem comum. Para o Dr. Teófilo de Queiroz Jr. o individualismo não tem origem apenas na perda de valores tradicionais, nem do afrouxamento de vínculos associativos, antes consistentes, como vem ocorrendo em países mais tradicionais e adiantados do chamado 1º mundo. No Brasil o que ocorre é o fato de contarmos com uma formação histórica responsável por uma sociedade que ainda não conseguiu criar e utilizar valores coletivos persistentes e vínculos associativos eficientes. Assim, o brasileiro tem fraco envolvimento com o que é coletivo e assume um baixo grau de responsabilidade com a coisa pública, com os outros que o avizinham e convivem com os mesmos problemas locais. Isso o expõe a abusos e transgressões, na busca de vantagens e sucesso a qualquer preço, mesmo que seja ilegal ou fora dos padrões sociais (objetivos que provocam a violência e predispõe ao crime).

Para o Professor **Álvaro Gullo** da Universidade de São Paulo o comportamento que incentiva a busca de soluções individuais diante da crise porque passa a sociedade, reflete a falta de credibilidade nas instituições públicas e na perda do conceitos de Nação, civismo, moral, ética e sociedade. O individualismo surge como um comportamento alternativo diante da fragilidade

das instituições encarregadas de organizar, articular, orientar e defender os cidadãos.

Podemos afirmar que o descuido com as instituições tais como a justiça, a polícia, a igreja, a autoridade de Governo (Federal, Estadual ou Municipal), os sindicatos e as representações sociais estimulam o individualismo, pois esses segmentos são os responsáveis pelos estabelecimentos de vínculos comunitários.

É sempre importante destacar o papel da cultura brasileira no nosso individualismo. A cultura brasileira se ressentido do espírito comunitário. Somos individualistas e paternalistas, o que dificulta qualquer esforço de participação da comunidade na solução de seus problemas. No Brasil sempre frutificou tendências anárquicas, com a cumplicidade ou a indolência do individualismo. As iniciativas quando existem tendem a separar a comunidade, e não unir. Esse individualismo, tem sido um constante desafio para as organizações e a sociedade como um todo, pois ele se alastra como um vírus entre as comunidades mais unidas. Ao unirmos desenvolvemos fatores de prevenção ao crime e a violência. Com a evolução de uma sociedade e com a conseqüente urbanização, o individualismo vem se acentuando.

**Robert D. Putnam**<sup>5</sup>, pesquisador da Universidade Harvard, Boston (EUA) em seu trabalho “Fazendo a Democracia Funcionar“ (1993) afirma *que as pessoas, nos EUA e em outras democracias, gostam cada vez menos dos Governos e das instituições públicas que as regem e a eles devotam confiança cada vez menor*. Dessa forma desenvolveu a idéia de que as instituições públicas democráticas funcionam melhor onde há alto nível de engajamento cívico, onde a população participa através de representações sociais locais (sociedades amigos de bairro, Rotary, Lions e também organizações políticas). A pesquisa indicou que onde há um nível alto de engajamento cívico, a atuação governamental é mais responsável, democrática e eficiente. Mas estas afirmações estão vinculadas ao relacionamento interpessoal, onde estão inseridos os contextos informais e a forma de lazer coletivo, reforçando a vida em comunidade.

Neste ponto, **Robert D. Putnam** considera que: quando o relacionamento interpessoal não existe ou está enfraquecido isto tem sérias conseqüências. Uma delas: o crime. Segundo **Putnam**, a estudos mostrando claramente que os índices de criminalidade num determinado bairro estão diretamente relacionados ao nível de integração social. Num bairro com alto grau de engajamento cívico, a incidência de crimes será baixa. Inversamente, os níveis sobem onde ninguém se conhece ou se relaciona, todos são anônimos. Este pensamento é reforçado pelo Coronel POLÍCIA Camargo quando afirma que nas grandes cidades, muitas vezes os vizinhos de parede de um prédio de apartamentos não se conhecem ou se cumprimentam quando se encontram no elevador.

A falta do relacionamento entre pessoas que convivem numa mesma área, propicia criminosos agir livremente, dando a sensação de desconfiança e insegurança coletiva, onde a possibilidade de se encaminhar soluções para os problemas estão cada vez mais distantes em razão do anonimato, e aos órgãos responsáveis pela segurança pouco lhes restam fazer, a não ser agirem coercitivamente após o fato delituoso consumado.

#### **TUDO BEM, FILHO, TODO MUNDO FAZ ISSO.**

*João tinha 6 anos de idade e estava em companhia do pai quando ele foi flagrado em excesso de*

---

<sup>5</sup>Publicado na Revista VEJA em 18Mai94.

velocidade por um policial . O pai sem titubear entregou ao policial, junto com a carteira de habilitação, uma nota de 50 cruzeiros. O filho assustado sem nada entender olha para o pai, onde o mesmo responde: “Está tudo bem meu filho, todo mundo faz isso”.

Quando tinha 8 anos, João presenciou uma reunião de família, dirigida pelo seu tio George, sobre as “maneiras mais seguras de sonegar impostos”. Assustado, João ouviu de seu tio: “Está tudo bem garoto, todo mundo faz isso”.

Aos 9 anos, a mãe levou-o ao teatro pela primeira vez. O bilheteiro não conseguiu arranjar lugares até que a mãe de João lhe ofereceu 10 Reais por fora. Neste momento João novamente ouviu: “Está tudo bem filho, todo mundo faz isso”.

Aos 12 anos João quebrou os óculos a caminho da escola. Sua tia Francisca convenceu o sistema médico de seu pai que os óculos foram roubados. Com isso recebeu a indenização de 200 Reais. Com o dinheiro comprou novos óculos e um relógio. João ouviu novamente: “Está tudo bem garoto, todo mundo faz isso”.

Aos 16 anos arranhou seu primeiro emprego de embalador em um supermercado. Seu trabalho: colocar frutas maduras no fundo das caixas e as boas em cima, para ludibriar o freguês. Ouviu então em seu cérebro: “Tudo bem garoto, todo mundo faz isso”.

Aos 18 anos quando estava no ultimo ano do 3º Colegial durante a realização de uma prova, montou uma cola infálivel e pensou : “Tudo bem João, todo mundo faz isso. Foi flagrado pelo professor e expulso da sala. Ao chegar em casa, foi reprimido pelos pais, tios e primos: “Como foi que você pôde fazer isso, disseram, Você nunca aprendeu essas coisas em casa. Todos ficaram chocados. Disseram ainda: “Se há uma coisa que o mundo adulto não tolera, é um garoto que cola nos exames”.

Aos 34 anos, quando dirigia em alta velocidade seu carro acompanhado de seu filho João Junior, foi parado por um policial. Como aprendeu entregou ao policial sua carteira de habilitação com uma nota de 50 Reais e disse ao seu filho: “Esta tudo bem filho, todo mundo faz isso. “INFELIZMENTE JOÃO ESTÁ PRESO NO CARANDIRU POR DESACATO E TENTATIVA DE CORRUPÇÃO A UM POLICIAL. SEU FILHO CHORA O TEMPO TODO A FALTA DO PAI. SUA MULHER TEM QUE TRABALHAR DOBRADO PARA SUSTENTAR A FAMÍLIA E SEUS PAIS VIVEM DIZENDO: “ESTE MEU FILHO SEMPRE FOI UM GAROTO PROBLEMA”.

Nestes pontos, **JORGE DA SILVA**<sup>6</sup> argumenta: Cumpra aos Governos (federal, estaduais e locais) promover estudos nesse sentido e elaborar programas com articulações entre os diversos setores organizados interessados na questão. Cumpra o Poder Público aglutinar as forças comunitárias e estabelecer, objetivamente, o que as comunidades podem fazer para se autoprotger contra a criminalidade e a violência, através do estabelecimento de “Programas Comunitários de Prevenção do Crime”, com o incentivo ao lazer, à educação e a atividades úteis, e “Programas de Autodefesa Comunitária”, em que a solidariedade e a cooperação com as pessoas sejam fomentadas e substituam o individualismo e a indiferença, e em que as atitudes de condescendência com criminosos e contraventores sejam substituídas por atitudes de indignação e repúdio, e em que o medo coletivo exacerbado seja substituído pela coragem moral. Neste esforço comunitário não terão vez o “não me comprometa”, o “não esquente a cabeça”, o “levar vantagem”, o “jeitinho brasileiro”, o “bom-moscismo” e a “esperteza”.

*Por auto-segurança comunitária, entendemos aquelas medidas de ajuda ao Poder Público, à justiça e, particularmente, à polícia. Quando se fala em integração comunitária para a autoproteção, imagina-se que esta deva ser um esforço da polícia apenas. Como se fosse um simples componente estratégico da ação. Não se pode deixar à polícia a tarefa única de promover esta integração. Antes, é preciso que as autoridades governamentais e a própria*

---

<sup>6</sup> SILVA, Jorge da. *Controle da Criminalidade e Segurança Pública na Nova Ordem Constitucional*. RJ: Forense, 1990. p.119.

população acreditem que isto seja necessário.

*Contudo, há que se considerar que a polícia comunitária não é elitizado nem prioriza elites ou sociedades que possuam recursos. A polícia comunitária tem por fundamento a ação preventiva integrada à comunidade, e busca resgatar e manter valores sociais e morais. É um instrumento essencialmente democrático e só pode ser implantado onde haja o respeito pleno da dignidade humana.*

Neste pensamento, afirma **CAMARGO**<sup>7</sup>: *A sociedade brasileira ainda não conseguiu consolidar um espírito de vida coletivo, em que haja uma rotineira participação construtiva, solidária e interessada de todos em projetos que busquem objetivos comunitários, com disposição de somar esforços e renunciar ao individualismo exacerbado. A acirrada competição, por outro lado, acaba estimulando constantes violações às normas que regulam a vida social. O brasileiro já banalizou a violação de normas: muitos incorporam essa prática à rotina de vida, como forma de obter vantagens. A própria violência está banalizada em determinados locais – as pessoas já não se chocam com ela, mas a adotam como situação natural. Pode ser paradoxal, mas quanto mais a polícia trabalha – e ela bate sucessivos recordes de prisões, apreensões de armas, etc. – mais demonstra à sociedade que o problema da violência não depende somente dela e, antes de tudo, deve ser atacado nas suas causas. A questão da segurança pública está, portanto, vinculada à necessidade de mudança da sociedade no sentido de abandonar a indiferença, promovendo a participação solidária e o comportamento ético entre as pessoas. Ninguém fica mais digno com o vilipêndio da dignidade do próximo. Ao contrário: por ser a dignidade a principal característica da própria condição humana, todos perdemos quando alguém tem a sua vilipendiada.*

A polícia comunitária, em sua essência, passa a ser uma das alternativas viáveis, visto que é uma forma de interlocução comum à todos os segmentos envolvidos no processo. Possibilita também uma intensa discussão interna à respeito da forma de realizar polícia: discutindo, analisando e questionando a sua atividade no meio social.

O sucesso de um Programa de Polícia comunitária não está apenas no sucesso de sua implantação, mas na continuidade do processo, na sua adaptação aos diversos contextos sociais e no controle da violência e da criminalidade em nosso Estado, dentro de uma visão mais ampla de perspectiva social. Se essas expectativas não forem atendidas, seria melhor nem ter iniciado, pois o caminho é sem volta.

## **EXPECTATIVA SOCIAL E MUDANÇA DE ATITUDES**

Dentro do que foi apresentado, **AZEVEDO**<sup>8</sup> considera que o policial militar estará apto para atuar no cenário social.

Essa nova consciência de cidadania deve levar, antes de tudo, à internalização da idéia de mudanças em nossas atitudes. Trata-se, em primeiro lugar, de termos clareza quanto aos nossos defeitos e nossas potenciais qualidades. Os defeitos têm também causas objetivas, resultantes de vários fatores, entre os quais a ideologia dominante em nossa sociedade.

---

<sup>7</sup> **CAMARGO**, Carlos Alberto de Camargo. *Polícia, Sociedade e Criminalidade*. Folha de São Paulo. SP, 20 abr.1998. p.03.

<sup>8</sup> **AZEVEDO**, Dermi. *A Polícia e a Sociedade*. SP: PMESP, Apostila de Polícia Comunitária, 1998, p.62.

Perguntemo-nos, portanto, quais os principais defeitos que possuímos e que são reforçados pela ideologia dominante em nossa sociedade. Do mesmo modo, vejamos quais as qualidades que julgamos possuir e que se confrontam com os “valores” predominantes no mundo de hoje.

Ao cultivar esses valores, no seu cotidiano, o policial comunitário leva à prática novas atitudes. Citemos algumas delas:

a) Atua como um agente da cidadania - participa plenamente de tudo o que diga respeito à promoção da democracia, do desenvolvimento e dos direitos humanos. Enfrenta, em parceria, as causas da marginalização e da exclusão social, econômica, política e cultural;

b) Por respeitar e promover a vida e a justiça, jamais comete abusos de poder - jamais utiliza os poderes que a sociedade democrática lhe outorgou para praticar violências gratuitas contra quaisquer pessoas, a começar por aquelas acusadas ou praticantes de delitos, de maior ou menor gravidade;

b) Tem consciência de que sua credibilidade e sua respeitabilidade estão na razão direta do respeito que der aos direitos fundamentais da pessoa humana;

c) Respeita fielmente a Constituição e as demais leis que, oriundas do Estado de Direito democrático - regulam a convivência na sociedade;

d) Só recorre à violência dentro dos estritos limites que a Lei garante e define para que prevaleçam a justiça, a paz e a harmonia social;

e) Recusa-se a participar de quaisquer iniciativas antidemocráticas - a começar pelas campanhas contra os direitos humanos, sempre utilizadas para tentar justificar o arbítrio, os abusos de poder e outras violências contra a dignidade humana;

f) Presta contas regularmente à sociedade e à comunidade em que atua;

g) Revê a linguagem que utiliza no dia-a-dia - \_ purificando-a de qualquer aspecto ou conotação racista, discriminatória, desrespeitosa da dignidade humana, sexista ou anti-cidadã;

h) Tem consciência dos seus próprios direitos e deveres - que procura respeitar e exige que sejam respeitados.

i) Como agente da cidadania, promove e apoia a democracia participativa - as iniciativas de solidariedade e a superação das condições indignas de vida, em qualquer setor de atividade.

## **ESTRATÉGIAS PARA APROXIMAÇÃO DE COMUNIDADES RESISTENTES**

Uma prevenção eficiente do crime e da desordem e um esforço de controle só podem resultar de uma experiência direta de cooperação por parte de todos os grupos relevantes no processo de resolução de problemas - seja através do envolvimento ativo ou da mera verbalização. Isto facilitará a cooperação e o entendimento mútuo entre os grupos em questão. A

maneira mais eficiente de motivar as pessoas é transmitir-lhes que suas opiniões serão valorizadas, que eles terão uma voz nas tomadas de decisão, e que serão engajados no processo de resolução de problemas. Se esses critérios forem obedecidos, as iniciativas serão apoiadas e perpetuadas, porque as partes que constituem os grupos relevantes possuem um investimento pessoal no processo. A atuação dos grupos relevantes trará benefícios mútuos e aumentará o entendimento e a cooperação entre eles.

O policial é o principal elemento no processo. Cabe-lhe utilizar os seus conhecimentos em prol da comunidade e colher destes, suas principais aspirações para que o fator “segurança” seja atingido. O policial comunitário deverá, no desempenho de sua atividade operacional, atentar para alguns fatores dentre outros, tais como:

- Estreitar os laços com a comunidade local no intuito de conquistar sua confiança e, conseqüentemente, passar a receber informações que refletirão diretamente em uma melhoria na prestação do serviço policial.

- No contato com a comunidade local, tentar conscientizá-la sobre a responsabilidade de cada um na prevenção indireta dos ilícitos.

- Transmitir orientações ao cidadão, de forma a despertar o espírito de cidadania.

- Zelar constantemente pelo bem-estar e qualidade de vida da comunidade local.

- Despertar no cidadão o interesse pela solução em conjunto, através da ajuda mútua, frente aos problemas comuns.

- Instruir a população sobre os seus direitos como cidadão e como acionar o poder público para solução dos seus problemas e da coletividade.

- Incentivar a participação da comunidade local nas atividades cívicas, culturais e sociais.

- Desenvolver atividades de cidadania, voltadas para a comunidade, principalmente infantil e juvenil, tendo como premissa contribuir para a formação do cidadão do futuro.

- Lembre-se que a polícia comunitária não se executa somente com viaturas, sendo muitas vezes, mais eficaz, quando efetuado a pé, ou mesmo, com motonetas e em lugares planos e de clima ameno, de bicicleta. A proximidade física com a comunidade, estreita os laços.

- Registrar os nomes das pessoas contatadas durante o desenvolvimento da polícia comunitária, os quais deverão ser relacionados e controlados pelo Policiamento Local, visto tratarem-se de aliados em potencial ao sistema.

- Envidar todos os seus esforços para conhecer a rotina de seu setor de trabalho, aprimorando-se para chamar as pessoas pelo nome, criando um vínculo de amizade e respeito mútuo. (Lembre-se, evite apelidos, até o cachorro gosta de ser chamado pelo nome).

- Convidar a comunidade local para participar das reuniões comunitárias e conhecer o Policiamento e sua área de atuação.

- Conhecer as forças vivas de sua comunidade local, principalmente os Presidentes de Associação de Moradores, Lions, Rotary, Maçonaria, Clubes de Serviço, etc., os quais são importantes fontes de informações em decorrência de suas representatividades.

- Tratar o cidadão como um aliado, exercitando-se para dele se aproximar para “quebrar o gelo”. Lembre-se que antes de ser um policial militar, você também é um cidadão.

- Tratar os pequenos delitos com a sua importância devida. As vezes, o pequeno delito é o que realmente aflige a comunidade local.

- Nos locais onde houver incidência de furto ou outros delitos, efetuar pequenas reuniões com a comunidade para orientá-la e mantê-la vigilante para acionar a Polícia corretamente; as pessoas comuns muitas vezes não desconfiam e não sabem evitar os delitos, desta forma o policial estará desenvolvendo a mútua colaboração.

- Utilizar pequenos espaços de reuniões das igrejas, Lions, Rotary, Maçonaria, Clubes de Serviços, Câmara Municipal, Associações de bairros e outros, para divulgar e prestar contas dos serviços que vem desenvolvendo, tudo de comum acordo entre o Cmt da Base de Segurança Comunitária e os responsáveis pelos órgãos, evitando sempre se tornar inconveniente em razão do tempo.

- Atentar para os eventos que ocorrem na sua área ou estão programados, para se mostrar presente e preocupado com a segurança dos frequentadores e de seus veículos, tudo dentro das normas da Corporação.

- Nas entrevistas e participações nas reuniões, sempre agradecer a participação da comunidade, nunca divulgar a fonte da informação que redundou em prisões, etc.

- Evitar que as pessoas denunciem traficantes e outros criminosos publicamente em reuniões. O ideal é ter uma urna, garantindo o anonimato nas reuniões, urnas essas que poderão ser espalhadas nos locais de frequência do público, como bancos, correios, postos de gasolina e serem recolhidas as mensagens pelo Cmt de Base, com posterior respostas aos cidadãos.

- A grande vantagem do policial comunitário é que dada a confiança as denúncias não são anônimas (baseada na confiança e na segurança da fonte). Isto impede que pessoas ligadas a traficantes e outros delitos, fiquem telefonando de orelhões anonimamente e desgastando a polícia para correr de um lado para outro com contra informação.

- Na entrada e saída das escolas, procure se fazer presente com sorriso para as crianças, distribua carinho e respeito, não fique isolado. Converse com os pais, procure para falar de seu trabalho com orgulho.

- Evite falar das ocorrências mais graves ou de vulto, a menos que seja perguntado, pois estas causam medo e insegurança à população.

- Colher sempre informações para abordar as pessoas que precisam ser abordadas, passe estas informações para os outros patrulheiros que não estão na polícia comunitária para que eles também possam acertar o alvo correto, sem desgastar desnecessariamente a imagem da Polícia, as que dependem de obtenção de dados, transmití-las ao policiamento velado para

registro e acompanhamento, que dependendo da gravidade atuarão em conjunto com as Forças Táticas e outras, lembrando que hoje o cidadão quer se sentir seguro mas não gosta de ser molestado.

- Lembre-se, uma atitude positiva é contada no máximo para cinco pessoas, enquanto uma negativa é contada no mínimo para dez e que tão importante quanto conseguir um novo simpatizante da polícia comunitária, é manter o já conquistado.

## **PADRÕES OPERACIONAIS DE COMPORTAMENTO**

Para desenvolver operacionalmente a polícia comunitária, vamos buscar ensinamentos no livro de Stephan Schiffman “OS 25 ERROS MAIS COMUNS EM VENDAS E COMO EVITÁ-LOS”, para que os nossos policiais tenham sucesso na prestação de serviços à comunidade:

### **Erro nº 01: Não Ser Obcecado**

Dedique-se inteiramente aos resultados em cada minuto que está trabalhando; utilize todos os ensinamentos que possui para a plena execução da polícia comunitária.

### **Erro nº 02: Não Escutar o Cidadão**

Jamais interrompa. Obtenha os fatos principais, isole os problemas e dê o recado certo, tanto verbal quanto não-verbalmente: “Estou aqui para ajudá-lo.”

### **Erro nº 03: Não ter empatia com o Cidadão**

Tente enxergar a perspectiva do outro; lembre-se de que não vai ser encarado como o item mais importante da agenda do dia. Crie respeito pelo tempo do cidadão.

### **Erro nº 04: Encarar o Cidadão como um Adversário**

Esforce-se para que o cidadão trabalhe com você; não aborde a polícia comunitária como se fosse uma confrontação.

### **Erro nº 05: Distrair-se**

Concentre-se durante o diálogo; não se desoriente com comentários confusos ou negativos feitos pelo cidadão.

### **Erro nº 06: Não Tomar Notas**

Estabeleça o controle e reforce o desejo do cidadão em potencial de dar informações, anotando os fatos principais num bloco.

### **Erro nº 07: Não Fazer o Acompanhamento**

Datilografe e mande bilhetes de agradecimento de aparência profissional nos pontos cruciais do ciclo de implantação da polícia comunitária.

### **Erro nº 08: Não Se Manter em Contato com Antigos Cidadãos**

Lembre-se de que aquele que utilizou os nossos serviços, porém hoje não necessite, pode ser um apoio qualificadíssimo. A ocorrência com boa resposta ao solicitante, geralmente fica esquecida nos arquivos.

### **Erro nº 09: Não Planejar o Dia de Maneira Eficiente**

Faça um roteiro diário e compare o seu desempenho concreto com o que foi planejado.

### **Erro nº 10: Não Apresentar uma Excelente Aparência**

Apresente uma imagem profissional elegante, farda bem arrumada, quando tratar com o cidadão.

### **Erro nº 11: Não Manter os Equipamentos de Trabalho Organizados**

Assegure-se que seu equipamento de trabalho e sua viatura policial encontrem-se limpos, e em perfeitas condições de uso, reforçando a sua imagem profissional.

### **Erro nº 12: Não Aceitar o Ponto de Vista do Cidadão**

Isole as vantagens da polícia comunitária e ressalte-as para o cidadão.

### **Erro nº 13: Não Se Orgulhar do Seu Trabalho**

Destaque com orgulho o seu serviço e a Polícia, divulgue para outras pessoas o trabalho da polícia comunitária.

### **Erro nº 14: Tentar Convencer, em Vez de Transmitir**

Demonstre de maneira atraente como a polícia comunitária poderá amenizar a desordem e o medo do crime, sem querer convencer .

### **Erro nº 15: Subestimar a Inteligência do Cidadão**

Esforce-se para agir como um condutor de informações; trabalhe junto com o cidadão para identificar problemas e achar soluções viáveis.

### **Erro nº 16: Não Se Atualizar**

Não imagine, só porque a ocorrência foi atendida, que você não precisa mais contatar o cidadão. Mantenha contatos futuros, demonstrando a ele, preocupação com a proteção do inocente, o que criará um vínculo de apoio.

### **Erro nº 17: Apressar a Integração das Pessoas**

Deixe que a integração do policial comunitário transcorra no ritmo mais apropriado para o cidadão, sem “forçar a barra”, pois poderá rejeitá-lo.

### **Erro nº 18: Não Citar Outros Locais como Prova**

Crie credibilidade salientando êxitos com outras áreas e cidadãos, demonstrando nas reuniões ou isoladamente os resultados positivos, frutos da participação comunitária.

#### **Erro nº 19: Humilhar-se**

Trabalhe à partir da premissa de que você está oferecendo um conjunto específico de habilidades e um nível melhor de segurança que a pessoa pode aproveitar. Trabalhe com o cidadão como um parceiro, não como um pedinte.

#### **Erro nº 20: Ser Enganado pelas “Barbadas”**

Não se distraia efetuando um policiamento com vistas somente às ocorrências de vulto, lembre-se que no seu dia-a-dia, a somatória de suas pequenas ações é que verdadeiramente refletirá em um alto nível de segurança à comunidade.

#### **Erro nº 21: Encarar a Rejeição como Coisa Pessoal**

Tente desenvolver aceitação e autoconfiança quando se defrontar com a rejeição; lembre-se de que na polícia comunitária, ouvir um “não” como resposta é a única forma de receber um “sim” como resposta. A confiança se adquire com o seu trabalho e não é objeto de imposição.

#### **Erro nº 22: Não Assumir a Responsabilidade**

Quando convidar um cidadão para participar de uma reunião comunitária e se defrontar com um “não” como resposta, não se importe em perguntar à ele onde estamos falhando e que seria muito importante a sua participação com idéias e sugestões, para melhorar a qualidade de vida e segurança local.

#### **Erro nº 23: Subestimar a Importância de Sempre Procurar Novos Parceiros**

Desenvolva as suas habilidades de contatar possíveis parceiros e trabalhe diariamente para aumentar o envolvimento comunitário local, pois com o passar do tempo, alguns se afastam e poderemos ficar com pouco envolvimento da comunidade.

#### **Erro nº 24: Concentrar-se em Coisas Negativas**

Aborde os obstáculos de forma positiva; evite hábitos negativos como reclamar e fofocar.

#### **Erro nº 25: Não Demonstrar Espírito de Competição**

Os Chefes de Polícia deverão estabelecer “estratégias de ação competitiva” que ajudarão os policiais comunitários a atingir os seus objetivos.