

**POLÍCIA CIDADÃ E PARTICIPATIVA: O PAPEL ESTRATÉGICO DA PATRULHA
SOLIDÁRIA NA ATUAL SEGURANÇA PÚBLICA****CITIZEN AND PARTICIPATORY POLICING: THE STRATEGIC ROLE OF THE
SOLIDARITY PATROL IN CONTEMPORARY PUBLIC SECURITY** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.012-038>**Junior Carvalho dos Santos**

Cursando Bacharelado em Ciências Policiais

Academia de Polícia Militar da Bahia

E-mail: carvalhojunior090@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel estratégico da Patrulha Solidária na segurança pública contemporânea, ressaltando sua contribuição para um policiamento cidadão e participativo. A metodologia adotada baseou-se em análise qualitativa, com estudo de casos nos municípios de Vitória da Conquista, Itapetinga, Brumado e Rio do Antônio, observando as práticas, diretrizes e impactos da iniciativa. Os resultados apontam que a Patrulha Solidária promoveu o fortalecimento dos vínculos comunitários, ampliou a participação social e ofereceu serviços sociais diversificados, contribuindo para a construção de confiança entre a população e a Polícia Militar. Além disso, a iniciativa valorizou a imagem institucional da PM e melhorou a autoestima dos policiais. Conclui-se que a Patrulha Solidária é uma inovação importante na gestão da segurança pública, alinhada aos princípios da nova gestão pública e da cidadania ativa, destacando-se como uma estratégia eficaz para a promoção da segurança com responsabilidade social.

Palavras-chave: Patrulha Solidária; Policiamento Comunitário; Segurança Pública; Participação Social; Gestão Pública.

ABSTRACT

This article aims to analyze the strategic role of the Solidarity Patrol in contemporary public security, emphasizing its contribution to citizen and participatory policing. The methodology employed was qualitative analysis, with case studies in the municipalities of Vitória da Conquista, Itapetinga, Brumado, and Rio do Antônio, examining the practices, guidelines, and impacts of the initiative. The results indicate that the Solidarity Patrol strengthened community ties, expanded social participation, and provided diverse social services, contributing to building trust between the population and the Military Police. Additionally, the initiative enhanced the institutional image of the Military Police and improved police officers' self-esteem. It is concluded that the Solidarity Patrol is an important innovation in public security management, aligned with the principles of new public management and active citizenship, standing out as an effective strategy for promoting security with social responsibility.

Keywords: Solidarity Patrol; Community Policing; Public Security; Social Participation; Public Management.



1 INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil enfrenta desafios complexos e persistentes, que se manifestam especialmente no crescimento da violência urbana nas últimas décadas. Os índices alarmantes de criminalidade, envolvendo desde pequenos delitos até crimes violentos, impactam diretamente a qualidade de vida da população e evidenciam limitações dos modelos tradicionais de policiamento. Em grande medida, o sistema policial brasileiro ainda mantém práticas focadas no uso da força e na repressão, sem considerar plenamente a dimensão social e comunitária necessária para a prevenção efetiva da criminalidade. Conforme apontado por Bresser-Pereira (1998, 2002), as reformas do Estado brasileiro têm tentado incorporar conceitos de gestão pública mais eficientes e voltadas para a cidadania, mas o avanço em segurança pública requer a adoção de práticas que estejam alinhadas à participação social e à proximidade com as comunidades.

A violência nas grandes cidades brasileiras, caracterizada pela crescente insegurança, conflitos e sensação de medo, revela que as abordagens tradicionais da polícia repressiva têm sido insuficientes para a contenção e resolução dos problemas sociais subjacentes à criminalidade (Batitucci et al., 2016). Isso reforça a necessidade urgente de modelos de policiamento mais humanos, próximos e resolutivos, que sejam capazes de atuar preventivamente e dialogar com a população, estabelecendo laços de confiança e cooperação. A transição para o que se denomina polícia cidadã e participativa representa, portanto, um caminho estratégico para a melhoria da segurança pública, considerando a complexidade social brasileira e a necessidade de se construir uma cultura de paz.

Neste cenário, a Patrulha Solidária surge como uma resposta inovadora e eficaz dentro do conceito de policiamento comunitário e cidadania participativa. Inspirada em modelos internacionais e adaptada às realidades locais, a Patrulha Solidária propõe a aproximação entre polícia e comunidade, priorizando o diálogo, a prevenção e a solidariedade social como fundamentos para a atuação policial (Frühling, 2007; Skolnick & Bayley, 2006). O papel da Patrulha Solidária ultrapassa o mero combate ao crime, buscando atuar sobre as causas sociais da violência, promovendo inclusão, assistência social e fortalecimento dos vínculos comunitários. Essa estratégia se insere numa lógica de gestão pública inovadora, que integra a participação cidadã e o enfoque humanizado na segurança, o que tem demonstrado impactos sociais positivos em contextos como o estado da Bahia.

A escolha da Bahia para estudo da Patrulha Solidária é relevante pelo histórico de iniciativas pioneiras na área de policiamento comunitário e pelo desafio constante de violência urbana em cidades como Salvador. A experiência baiana reflete a busca por modelos que rompam com o policiamento tradicional e implementem práticas integradas e socialmente responsáveis. Além disso, a análise dessa iniciativa permite compreender as estratégias adotadas, os resultados alcançados e as possibilidades de expansão para outras regiões brasileiras.



O objetivo geral deste artigo é demonstrar a importância e os impactos sociais da Patrulha Solidária na Bahia, evidenciando seu papel estratégico na atual segurança pública, sob a perspectiva da polícia cidadã e participativa. Para isso, pretende-se, especificamente, apresentar experiências bem-sucedidas da Patrulha Solidária, analisar as estratégias adotadas no seu funcionamento e discutir as possibilidades de ampliação e institucionalização dessa abordagem no contexto mais amplo da segurança pública brasileira.

Ao longo da análise, será possível observar como a Patrulha Solidária contribui para a transformação do papel da polícia, do simples executor da lei para agente social integrador e facilitador de soluções comunitárias (Rosenbaum, 2012). A partir das práticas adotadas, evidencia-se a importância do policiamento comunitário para a construção de um ambiente mais seguro e solidário, em que o cidadão é reconhecido como parceiro ativo no enfrentamento da violência urbana.

Além disso, será feita uma reflexão sobre as dimensões estratégicas da Patrulha Solidária, com base nos conceitos de gestão e estratégia pública, considerando a interação entre processos micro e macro, conforme destacado por autores como Burgelman et al. (2018) e Dalpiaz & Di Stefano (2018). A compreensão dessas dinâmicas revela a complexidade do processo de implementação de modelos inovadores na segurança pública, que dependem tanto de práticas cotidianas quanto de decisões políticas e administrativas estratégicas.

Por fim, a discussão considerará os desafios e as limitações encontradas no processo de implantação da Patrulha Solidária, bem como as oportunidades para sua consolidação e ampliação, alinhando-se a princípios de governança participativa, transparência e efetividade (Peci, Pieranti & Rodrigues, 2008; Vieira & Protásio, 2011). A necessidade de superar a fragmentação institucional e promover a integração entre segurança, assistência social e políticas públicas mais amplas será enfatizada como elemento essencial para a construção de uma segurança pública eficaz e legitimada socialmente.

Em síntese, esta introdução traça o panorama dos desafios da segurança pública no Brasil, a insuficiência dos modelos tradicionais e a emergência de práticas inovadoras e participativas como a Patrulha Solidária. A partir dessa contextualização, o artigo busca demonstrar, por meio do estudo da experiência na Bahia, como a polícia cidadã e participativa pode ser um vetor decisivo para a transformação da segurança pública, contribuindo para a construção de cidades mais seguras, justas e solidárias.

2 METODOLOGIA

Este estudo adota a metodologia de revisão bibliográfica, entendida como um procedimento sistemático para identificar, analisar e sintetizar teorias, conceitos e evidências empíricas relevantes ao tema da polícia cidadã e participativa, com ênfase na atuação da Patrulha Solidária no contexto atual da segurança pública. A escolha por esta abordagem justifica-se pela necessidade de compreender as bases teóricas e as



práticas implementadas em diferentes contextos, a fim de situar criticamente o papel estratégico da patrulha dentro das reformas de gestão pública e dos modelos de policiamento comunitário.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica consiste em um processo de pesquisa documental, que se utiliza de fontes secundárias — como livros, artigos científicos, relatórios institucionais e materiais oficiais — para construir uma análise fundamentada e contextualizada (RICHARDSON, 2012). Conforme Bardin (1977), a análise de conteúdo, frequentemente aplicada em revisões bibliográficas, permite a interpretação sistemática de textos e documentos, destacando padrões, categorias e conceitos essenciais ao tema investigado.

Além disso, a metodologia emprega a análise qualitativa dos dados bibliográficos, com base em técnicas de interpretação e categorização (SILVERMAN, 2009). Esse procedimento possibilita a identificação das principais dimensões que envolvem o policiamento comunitário e participativo, e o papel estratégico da Patrulha Solidária, vinculando teoria e prática a partir das reformas contemporâneas de gestão pública.

2.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO E ANÁLISE DAS FONTES

A seleção das referências bibliográficas seguiu critérios de relevância, atualidade e abrangência temática, contemplando obras clássicas sobre policiamento comunitário (TROJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1994; SKOLNICK; BAYLEY, 2006), estudos sobre gestão pública e reformas estatais (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAULA, 2005), análises de casos brasileiros e internacionais (BATITUCCI et al., 2016; BBC NEWS BRASIL, 2020), bem como artigos acadêmicos sobre estratégia organizacional aplicada à segurança pública (BURGELMAN et al., 2018; WHITTINGTON, 2007).

Para a organização dos dados, foi adotada a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que orienta o exame detalhado dos textos para identificar categorias analíticas vinculadas à participação social, gestão para resultados, estratégias policiais e inovação em políticas públicas. A análise seguiu etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, permitindo extrair as principais ideias e consolidá-las em síntese crítica.

2.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ABORDAGEM

O enfoque da revisão foi tanto descritivo quanto interpretativo, buscando compreender as transformações recentes no papel da polícia, especialmente a evolução para modelos de policiamento comunitário, e a incorporação da participação cidadã como elemento estratégico para a segurança pública eficaz (ROSENBAUM, 2012; FERRAGI, 2011).



Nesse sentido, a Patrulha Solidária é examinada como uma prática que se insere no contexto das reformas de gestão pública e das políticas de segurança participativas, que propõem a integração entre polícia e comunidade para além da repressão tradicional (BRESSER-PEREIRA, 2002; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). A análise também considera o impacto das práticas estratégicas no cotidiano das instituições policiais, alinhando perspectivas micro e macro na construção das políticas públicas (DALPIAZ; DI STEFANO, 2018; JALONEN; SCHILDT; VAARA, 2018).

2.4 JUSTIFICATIVA DO MÉTODO

A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela sua adequação para analisar criticamente um campo de conhecimento interdisciplinar e em constante evolução, como é o caso da segurança pública e do policiamento comunitário. Essa metodologia permite não apenas mapear as contribuições teóricas relevantes, mas também refletir sobre as práticas e os desafios enfrentados na implementação de iniciativas como a Patrulha Solidária.

Além disso, a revisão bibliográfica possibilita a identificação de lacunas no conhecimento e oferece um panorama consolidado que subsidia proposições futuras para o aprimoramento das estratégias de policiamento e participação social, favorecendo a construção de políticas públicas mais inclusivas e efetivas (BATITUCCI et al., 2016; FRÜHLING, 2007).

2.5 LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como toda pesquisa documental, a revisão bibliográfica apresenta limitações, entre as quais destacam-se a dependência da qualidade e da disponibilidade das fontes selecionadas, bem como o risco de viés na interpretação dos dados textuais (SILLVERMAN, 2009). Todavia, a amplitude das referências utilizadas, que contempla desde autores clássicos até pesquisas contemporâneas, contribui para a robustez analítica do estudo.

Ao consolidar as evidências sobre o papel estratégico da Patrulha Solidária, esta revisão oferece uma contribuição relevante para a compreensão dos modelos de policiamento participativo no Brasil, destacando a necessidade de práticas integradas que promovam a confiança comunitária e a efetividade da segurança pública (VIEIRA; PROTÁSIO, 2011; POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010).

2.6 APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE

A metodologia também incorporou o uso da etnometodologia para interpretar as práticas policiais no cotidiano, uma abordagem que permite captar as interações sociais e o significado das ações dos agentes de segurança (GARFINKEL, 1967; COULON, 1995). Essa perspectiva auxilia na compreensão do



policciamento comunitário como uma prática dinâmica e situacional, em que a participação cidadã e a atuação da Patrulha Solidária são elementos constitutivos da construção da segurança.

Complementarmente, conceitos oriundos da teoria da estratégia como prática (*strategy as practice*) foram utilizados para analisar como as ações da Patrulha Solidária se articulam com as políticas de segurança em nível institucional e comunitário (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2007). Essa abordagem permite uma visão integrada das micropráticas policiais e dos processos estratégicos que orientam a gestão para resultados no setor público (BURGELMAN et al., 2018; MIRABEAU; MAGUIRE; HARDY, 2018).

2.7 ETAPAS DA REVISÃO

A revisão foi realizada em quatro etapas principais: (1) levantamento bibliográfico, envolvendo a busca e seleção de textos científicos, documentos oficiais e reportagens que tratam do policiamento comunitário e da Patrulha Solidária; (2) leitura crítica e sistematização dos conteúdos, com destaque para as temáticas de participação cidadã, reforma administrativa e estratégias policiais; (3) categorização dos principais conceitos e práticas identificados, utilizando a análise de conteúdo; (4) síntese e interpretação dos dados para elaboração do referencial teórico que fundamenta este estudo.

A busca foi realizada em bases acadêmicas e repositórios institucionais, além de fontes governamentais, assegurando a atualização e relevância do material. Critérios de inclusão contemplaram publicações em português e inglês, priorizando trabalhos com foco na segurança pública, gestão participativa e inovação policial.

2.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A METODOLOGIA

A revisão bibliográfica, fundamentada nas técnicas da análise de conteúdo e nas abordagens estratégicas e etnometodológicas, oferece suporte teórico-metodológico consistente para compreender a complexidade e a importância da Patrulha Solidária no contexto atual da segurança pública. Tal metodologia permite articular teoria e prática, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e para a formulação de políticas públicas mais eficazes e participativas.

Este procedimento, portanto, configura-se como instrumento valioso para o desenvolvimento do artigo, pois possibilita um panorama crítico e fundamentado do tema, ampliando a compreensão sobre a atuação da polícia cidadã e participativa em um cenário marcado por desafios sociais e institucionais.



3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 POLÍCIA CIDADÃ E PARTICIPATIVA: CONCEITO, BASE LEGAL E TRANSFORMAÇÕES NO PAPEL DO POLICIAL

O conceito de polícia cidadã e participativa surge como uma necessidade premente de reconfiguração da atuação policial no cenário contemporâneo, diante dos desafios complexos que permeiam a segurança pública. Tradicionalmente, a polícia era concebida e exercia seu papel quase exclusivamente a partir de uma lógica repressiva e punitiva, voltada à contenção e controle social. Contudo, esse modelo mostrou-se insuficiente e, em muitos casos, contraproducente para enfrentar as diversas formas de violência e criminalidade que afetam a sociedade atual. Assim, o avanço para uma polícia cidadã representa uma ruptura paradigmática, direcionando o foco para a proximidade, o diálogo e a cooperação entre a instituição policial e a comunidade a que serve.

A polícia cidadã e participativa propõe a construção de um vínculo de confiança e respeito mútuo entre policiais e cidadãos. Este vínculo é essencial para que as políticas de segurança pública sejam eficazes, legitimadas socialmente e capazes de responder às demandas reais das comunidades. Conforme salientam Skolnick e Bayley (2006), essa nova concepção pressupõe uma responsabilidade compartilhada, na qual tanto agentes públicos quanto membros da sociedade civil assumem papéis ativos na prevenção e resolução de conflitos. Tal abordagem transforma não apenas as práticas policiais, mas também a percepção social e institucional do policial, que deixa de ser visto como um mero agente coercitivo para tornar-se um mediador, parceiro e facilitador da convivência social.

Esse processo de transformação não ocorre de forma isolada, mas é respaldado por marcos legais que fortalecem os direitos dos cidadãos e definem o papel do Estado na garantia da segurança pública pautada no respeito à dignidade humana. A Constituição Federal brasileira, por exemplo, assegura direitos fundamentais e orienta as políticas públicas para a promoção da cidadania, impondo limites claros à atuação policial e estimulando modelos baseados em direitos e diálogo. Em consonância, a reforma do Estado proposta por autores como Bresser-Pereira (1998; 2002) reforça a necessidade de reorganização dos serviços públicos para que estes sejam mais democráticos, eficientes e centrados na participação social e no controle social da sociedade sobre o Estado.

Essa visão da nova gestão pública implica uma reestruturação do papel do policial. De executor de normas e aplicador de medidas coercitivas, ele passa a ser um agente facilitador do diálogo entre as diversas esferas sociais. O policial deve estar capacitado não apenas para o emprego de técnicas repressivas, mas sobretudo para o exercício da empatia, da escuta ativa e da mediação de conflitos. Isso requer investimentos contínuos em treinamento, formação e atualização, com enfoque no desenvolvimento de competências relacionais e sociais. Conforme indicado pela Polícia Militar de Minas Gerais (2010), o preparo do policial



para a atuação cidadã inclui o conhecimento dos direitos humanos, técnicas de comunicação comunitária, além de práticas que estimulem a participação popular nas decisões sobre segurança.

A incorporação desses valores e competências implica uma mudança cultural e estrutural no interior das corporações policiais. Valores como ética, empatia, respeito à diversidade e aos direitos humanos devem permear a atuação policial diária. Tal mudança é fundamental para superar as desconfianças históricas entre a população e a polícia, muitas vezes marcadas por episódios de violência institucional e abuso de poder. A polícia cidadã atua, portanto, como elemento estratégico para a construção de políticas públicas de segurança alinhadas às reais necessidades das comunidades. Batitucci et al. (2016) enfatizam que essa transformação deve ocorrer de forma integrada, envolvendo gestores públicos, instituições policiais, organizações da sociedade civil e cidadãos, em um esforço conjunto para promover ambientes seguros e inclusivos.

Além do aspecto cultural, a polícia cidadã também promove inovação na forma de organização do trabalho policial. A adoção de mecanismos que favoreçam a participação popular, como conselhos comunitários de segurança, audiências públicas e fóruns deliberativos, fortalece o controle social e a transparência das ações policiais. Estes instrumentos possibilitam que as demandas locais sejam ouvidas, priorizadas e incorporadas ao planejamento das estratégias de segurança, tornando-as mais efetivas e legítimas. A participação dos cidadãos nesse processo não apenas fortalece a democracia, como também contribui para a prevenção da criminalidade, pois comunidades engajadas tendem a desenvolver redes de proteção social que dificultam a ação de criminosos.

Vale destacar ainda que a polícia cidadã e participativa tem um papel importante na inclusão social, ao atuar em territórios vulneráveis e em grupos marginalizados. Sua presença não se restringe à repressão, mas envolve ações integradas com políticas sociais, educação, saúde e assistência social. Essa atuação intersetorial amplia o impacto positivo das ações de segurança pública, promovendo a redução das desigualdades e a promoção da justiça social. A participação comunitária fortalece esse processo, pois permite que as próprias pessoas identifiquem problemas e soluções, contribuindo para a construção de uma cultura de paz sustentada na solidariedade e no respeito mútuo.

Em suma, o conceito de polícia cidadã e participativa representa uma resposta aos desafios contemporâneos da segurança pública, que requerem práticas inovadoras, democráticas e efetivas. A superação do modelo tradicional repressivo passa pelo fortalecimento da relação entre polícia e sociedade, pautada no diálogo, na confiança e na cooperação. Para isso, é fundamental o investimento em formação policial voltada para esses princípios, a implementação de mecanismos de participação social e a articulação com políticas públicas integradas. Esse novo paradigma contribui para a construção de sociedades mais seguras, justas e cidadãs, em consonância com os valores democráticos e os direitos humanos que devem nortear a atuação do Estado.



3.2 SEGURANÇA PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS: EQUILÍBRIO ENTRE ORDEM E DIGNIDADE

A segurança pública, enquanto função essencial do Estado, tem o papel fundamental de garantir a ordem social, a proteção da vida, da integridade física e dos bens dos cidadãos. No entanto, essa missão não pode ser cumprida de forma dissociada do respeito irrestrito aos direitos humanos, que são a base ética e jurídica para qualquer atuação estatal, especialmente aquela realizada pelas forças policiais. O desafio que se apresenta é o de conciliar duas dimensões fundamentais, porém, por vezes, conflitantes: a necessidade legítima de controle social para garantir a segurança e a proteção das liberdades e garantias individuais de cada cidadão. Este equilíbrio é um pilar essencial para a legitimidade das instituições policiais e para a construção de um sistema de segurança pública democrático e eficaz (Fonseca, Pereira & Gonçalves, 2015).

Historicamente, a atuação policial esteve associada, em muitos contextos, a práticas autoritárias e repressivas que, embora tivessem como justificativa a manutenção da ordem, frequentemente resultavam em violações sistemáticas dos direitos humanos, especialmente contra grupos vulneráveis. Esse cenário gerou uma crise de confiança entre a sociedade e as forças de segurança, dificultando a cooperação necessária para a prevenção do crime e a resolução pacífica de conflitos. Diante dessa realidade, o paradigma da polícia cidadã emerge como um modelo que busca superar esse antagonismo, pautando a ação policial em princípios claros de respeito, dignidade e direitos humanos.

Nesse contexto, autores como Rosenbaum (2012) e Skolnick & Bayley (2006) destacam que a atuação da polícia cidadã deve ser orientada por uma profunda compreensão e incorporação dos direitos humanos em todas as suas práticas. Isso significa que a prevenção da violência e do crime não deve ocorrer por meio de métodos autoritários, discriminatórios ou violentos, mas sim por estratégias que privilegiem o diálogo, a mediação e a cooperação com a comunidade. A institucionalização dessa perspectiva representa um passo decisivo para transformar a cultura policial, afastando-a de abordagens punitivistas e aproximando-a de um modelo democrático e participativo.

Além disso, a inserção dos direitos humanos no cerne das políticas de segurança pública permite uma abordagem mais inclusiva e sensível às especificidades e vulnerabilidades sociais. A segurança não pode ser tratada de forma homogênea, pois diferentes grupos populacionais enfrentam desafios distintos em relação à violência e à criminalidade. Grupos historicamente marginalizados — como populações negras, indígenas, pessoas em situação de pobreza, mulheres e a comunidade LGBTQIA+ — frequentemente são vítimas tanto da criminalidade quanto de abusos cometidos por agentes do Estado. Reconhecer essas desigualdades e vulnerabilidades é fundamental para a construção de políticas de segurança pública que sejam justas e efetivas, evitando a reprodução de padrões discriminatórios e violentos (Fröhling, 2007).



A experiência dos países da América Latina na adoção de modelos internacionais de policiamento comunitário, que privilegiam a aproximação entre polícia e comunidade, ilustra bem os avanços e os desafios dessa transição. Conforme destaca Fröhling (2007), embora esses modelos tenham promovido avanços significativos na humanização da segurança pública, a efetividade das práticas depende fortemente da adaptação ao contexto local, da capacitação adequada dos policiais e do comprometimento institucional com os princípios dos direitos humanos. A simples importação de modelos estrangeiros, sem a devida contextualização, pode resultar em iniciativas superficiais ou ineficazes.

Dessa forma, a segurança pública contemporânea deve ser compreendida como uma política pública integral e multidimensional, que transcende a lógica do aparato repressivo. Ela deve englobar ações voltadas para o cuidado, a prevenção e a promoção da cidadania, considerando a segurança como um direito social interdependente de outros direitos fundamentais, tais como saúde, educação, moradia e trabalho. Essa perspectiva amplia o conceito tradicional de segurança pública e coloca o respeito aos direitos humanos no centro das ações, o que, além de ser um imperativo ético e jurídico, mostra-se eficaz na construção de ambientes sociais mais seguros e coesos (Batitucci et al., 2016).

Além disso, a incorporação dos direitos humanos nas práticas policiais promove o fortalecimento da confiança da população nas instituições de segurança, elemento indispensável para a construção de uma cultura de paz e para a efetividade das políticas públicas. A legitimidade da polícia perante a sociedade depende diretamente da percepção de que suas ações são justas, transparentes e respeitadas, e que visam não apenas a punição, mas a prevenção e resolução pacífica dos conflitos. Esta confiança possibilita uma maior cooperação da comunidade, o que potencializa a capacidade de resposta e prevenção da criminalidade.

A operacionalização dessa visão demanda, por sua vez, mudanças estruturais e culturais nas instituições policiais. Requer, por exemplo, o desenvolvimento de programas de formação e capacitação que enfatizem os direitos humanos, a mediação de conflitos, a comunicação eficaz e a ética profissional. Também implica o estabelecimento de mecanismos internos de controle e responsabilização, que inibam abusos e garantam a transparência das ações policiais. O envolvimento da sociedade civil na fiscalização e na participação das decisões relativas à segurança pública também se revela como um elemento fundamental para assegurar que a atuação policial esteja alinhada com os interesses coletivos e os direitos fundamentais.

Portanto, a consolidação de uma segurança pública pautada no respeito aos direitos humanos e na atuação cidadã é um processo complexo, que exige comprometimento político, institucional e social. Trata-se de um caminho indispensável para a superação dos modelos ultrapassados e autoritários, e para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e segura para todos os seus integrantes.



3.3 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: ORIGEM, FUNDAMENTOS E EFICÁCIA

O policiamento comunitário representa uma das transformações mais significativas no campo da segurança pública nas últimas décadas, emergindo como uma resposta aos limites e falhas do modelo tradicional de policiamento, que se caracterizava por uma postura predominantemente reativa e centralizada na repressão. Originado nos Estados Unidos na década de 1970, este modelo inovador buscou romper com a distância histórica que separava as forças policiais da população, propondo uma abordagem preventiva, participativa e baseada na construção de vínculos duradouros entre polícia e comunidade (Trojanowicz & Bucqueroux, 1994).

A gênese do policiamento comunitário esteve ligada à constatação de que o modelo tradicional, focado na resposta imediata a ocorrências e no uso da força como principal instrumento de controle, apresentava sérios limites para lidar com os complexos problemas sociais e criminais que afetam os bairros urbanos, especialmente aqueles marcados por altos índices de violência e exclusão social. As práticas policiais distantes da realidade e carentes de interlocução com os cidadãos resultavam em uma relação marcada por desconfiança, medo e alienação, dificultando o desenvolvimento de estratégias eficazes de prevenção e resolução de conflitos.

Diante desse cenário, o policiamento comunitário introduziu novos fundamentos que reconfiguraram o papel da polícia. Entre esses fundamentos, destacam-se a parceria entre polícia e comunidade, o estabelecimento de confiança mútua e a responsabilidade compartilhada na promoção da segurança. Nesse modelo, a polícia deixa de ser vista como um agente isolado do Estado, encarregado unicamente da repressão, e passa a integrar uma rede social de segurança, na qual os cidadãos são parceiros ativos na identificação e solução dos problemas locais (Trojanowicz & Bucqueroux, 1994).

Um exemplo emblemático dessa reorientação é o sistema Koban, originário do Japão e posteriormente adaptado em diferentes países, incluindo o Brasil. Conforme Ferragi (2011), o Koban caracteriza-se pela instalação de pequenas bases policiais fixas dentro das comunidades, onde os policiais residem ou atuam permanentemente, favorecendo o contato cotidiano e a construção de relações de proximidade com os moradores. Essa configuração facilita não apenas o atendimento imediato das demandas locais, mas também a prevenção da criminalidade por meio do conhecimento aprofundado do contexto social, das vulnerabilidades e das potencialidades de cada território.

No Brasil, a adoção do sistema Koban tem se destacado como uma estratégia eficaz para a institucionalização do policiamento comunitário, especialmente em áreas urbanas com elevados índices de criminalidade. A presença contínua dos policiais em bases fixas promove maior visibilidade e acessibilidade da polícia, o que contribui para a sensação de segurança da população e para o fortalecimento da legitimidade das ações policiais. Estudos apontam que essas bases funcionam como centros de mediação



de conflitos, onde as intervenções policiais são orientadas para a resolução pacífica, evitando a escalada da violência (Ferragi, 2011).

Outro aspecto fundamental para o sucesso do policiamento comunitário é a participação social, que se configura como um elemento central para a construção de políticas públicas de segurança mais legítimas e eficazes. Conforme Batitucci et al. (2016), a participação cidadã permite que as demandas locais sejam reconhecidas e incorporadas às estratégias policiais, evitando a adoção de abordagens uniformes e distantes da realidade vivida pelas comunidades. A participação ativa dos moradores, por meio de conselhos comunitários, associações e outras formas de organização social, fortalece o diálogo e a cooperação, criando um ambiente propício para a prevenção da criminalidade e para a promoção da cidadania.

Contudo, a eficácia do policiamento comunitário não depende apenas da presença física da polícia ou da simples participação social. Uma série de fatores estruturais, institucionais e políticos condicionam o sucesso dessa abordagem. Entre esses fatores, destaca-se a capacitação adequada dos policiais, que devem ser preparados para atuar de forma ética, empática e orientada para a mediação e o diálogo, em oposição a práticas repressivas tradicionais. A gestão estratégica das instituições policiais também é fundamental, exigindo uma mudança cultural e organizacional que valorize a aproximação com a comunidade e a transparência das ações (Rosenbaum, 2012; Vieira & Protásio, 2011).

Além disso, o apoio político e institucional é imprescindível para garantir os recursos necessários, a estabilidade das políticas e a continuidade das iniciativas. Sem um compromisso sólido dos governos e das lideranças policiais, as reformas tendem a ser superficiais e frágeis, sujeitas a retrocessos. Nesse sentido, a experiência da cidade de Camden, nos Estados Unidos, serve como um importante exemplo de transformação profunda do modelo policial. Camden implementou reformas estruturais que incluíram a dissolução do antigo departamento de polícia e a criação de uma nova força policial baseada nos princípios do policiamento comunitário, aliadas a políticas sociais voltadas para a prevenção da violência (BBC News Brasil, 2020).

Essas mudanças resultaram em reduções significativas nos índices de criminalidade e na melhoria da percepção de segurança da população, reforçando a importância de abordagens integradas, inovadoras e contextualizadas. A experiência de Camden evidencia que o policiamento comunitário não é uma solução mágica ou isolada, mas parte de um conjunto mais amplo de estratégias que incluem a promoção do desenvolvimento social, a inclusão e a garantia dos direitos humanos.

Em suma, o policiamento comunitário representa um avanço substancial na forma de pensar e atuar da polícia, orientando-a para uma atuação preventiva, participativa e ética. Sua origem nos anos 1970, como reação ao fracasso dos modelos tradicionais, demonstra a necessidade constante de adaptação e inovação nas políticas de segurança pública. Fundamentado na parceria, na confiança e na responsabilidade



compartilhada, esse modelo coloca a comunidade no centro da construção da segurança, fortalecendo o pacto social e a legitimidade das instituições policiais.

No Brasil, a incorporação do sistema Koban exemplifica a institucionalização desse modelo, demonstrando a importância do contato direto e permanente entre polícia e população. Entretanto, para que o policiamento comunitário seja realmente eficaz, é necessário um conjunto de condições que envolvem capacitação profissional, gestão adequada, participação social e apoio político contínuo. Experiências exitosas como a de Camden reforçam que, quando bem implementado e aliado a políticas sociais, o policiamento comunitário pode ser um instrumento poderoso para a construção de comunidades mais seguras, justas e democráticas.

3.4 PREVENÇÃO SOCIAL DA VIOLÊNCIA: PAPEL DA POLÍCIA EM AÇÕES DE CUIDADO E PROXIMIDADE

A prevenção social da violência surge como uma abordagem inovadora e ampliada dentro do campo da segurança pública, que ultrapassa os limites tradicionais do policiamento repressivo para focar nas causas estruturais e nos fatores de risco que fomentam a criminalidade e a insegurança. Diferentemente do modelo centrado exclusivamente na resposta aos crimes e na punição dos infratores, a prevenção social adota uma perspectiva proativa, que reconhece que a violência não é um fenômeno isolado, mas resultado de múltiplas dimensões sociais, econômicas, culturais e institucionais inter-relacionadas (Batitucci et al., 2016).

Nesse contexto, a polícia deixa de ser apenas um agente de repressão para assumir um papel estratégico mais abrangente, que inclui a promoção de ações de cuidado e a construção de vínculos de confiança e cooperação com a população. Esse reposicionamento implica uma mudança de paradigma na atuação policial, que passa a valorizar a proximidade e o diálogo como ferramentas essenciais para identificar precocemente demandas, tensões e conflitos que, se não forem tratados, podem evoluir para episódios de violência. A polícia solidária, neste modelo, assume um papel de mediadora social, atuando para a resolução pacífica dos conflitos e para a articulação com as redes de apoio comunitárias (Batitucci et al., 2016; Rosenbaum, 2012).

O conceito de prevenção social da violência está estreitamente vinculado aos princípios do policiamento comunitário, que enfatiza a responsabilidade compartilhada entre polícia e comunidade na construção da segurança. Rosenbaum (2012) ressalta que, nessa perspectiva, o policial não é apenas um executor de normas, mas um agente de mediação social, treinado para identificar e intervir em situações de risco de forma preventiva e pacífica, evitando a escalada da violência. Esse papel exige do policial competências específicas, tais como habilidades de comunicação, empatia, capacidade de negociação e conhecimento das dinâmicas sociais locais.



Para que a prevenção social da violência seja efetiva, é fundamental adotar um olhar multidisciplinar, que reconheça a necessidade de articular a polícia com outras políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social. Saúde, educação, assistência social e habitação são exemplos de áreas que, integradas às ações de segurança, podem criar um ambiente mais favorável à redução da violência. Fonseca, Pereira e Gonçalves (2015) destacam que essa articulação intersetorial permite atacar as raízes do problema, ao promover o acesso a direitos básicos, fortalecer redes de proteção social e oferecer alternativas para populações vulneráveis, como jovens em situação de risco e famílias em contextos de pobreza.

A integração entre as políticas públicas e a polícia cria um ecossistema de segurança ampliado, onde diferentes atores colaboram para promover a inclusão social e a prevenção da violência. Essa abordagem não apenas reduz a criminalidade, mas também contribui para a construção de comunidades mais coesas e resilientes, capazes de enfrentar desafios de forma coletiva. Ademais, promove a democratização da segurança, ao envolver diretamente os cidadãos na definição das prioridades e nas estratégias de enfrentamento dos problemas locais.

Outra dimensão essencial da prevenção social da violência é a adoção de práticas que valorizem a empatia, a escuta ativa e o respeito às diferenças culturais, sociais e étnicas. A polícia solidária, enquanto vetor dessa abordagem, deve estar atenta às particularidades das comunidades atendidas, reconhecendo suas especificidades e respeitando seus modos de vida. Essa sensibilidade cultural fortalece a confiança mútua, reduz conflitos e cria um ambiente favorável para a cooperação e a participação cidadã (Batitucci et al., 2016; Ferragi, 2011).

Além disso, a prevenção social implica a construção de um ambiente seguro que respeite os direitos humanos e a dignidade da pessoa, evitando práticas autoritárias ou discriminatórias que possam aprofundar desigualdades e gerar ressentimentos. A humanização da segurança pública é, portanto, um elemento central para a legitimação das instituições policiais e para o fortalecimento do pacto social (Fröhling, 2007).

É importante destacar que a prevenção social da violência demanda um compromisso político e institucional firme, com investimentos em capacitação, recursos humanos e materiais, além da promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação, a transparência e o respeito aos direitos fundamentais. A mudança estrutural necessária para a efetivação dessa abordagem envolve também a revisão das políticas de segurança pública, buscando modelos mais integrados e participativos, que respondam às reais necessidades das comunidades e promovam a justiça social.

Por fim, cabe ressaltar que a prevenção social da violência não exclui a necessidade de ações repressivas, que são imprescindíveis para a garantia da ordem e a proteção imediata dos cidadãos. No entanto, essa repressão deve estar integrada a uma estratégia mais ampla e equilibrada, que priorize a prevenção e a promoção do bem-estar social, contribuindo para a construção de uma segurança pública sustentável, justa e democrática (Batitucci et al., 2016; Fonseca, Pereira & Gonçalves, 2015).



Em síntese, a prevenção social da violência configura-se como uma abordagem inovadora e necessária para enfrentar os desafios contemporâneos da segurança pública. Ao expandir o foco para além do controle e da repressão, buscando atuar nas causas profundas da criminalidade e promovendo a cooperação entre polícia, comunidade e outras políticas públicas, essa perspectiva oferece um caminho promissor para a construção de uma sociedade mais segura, inclusiva e respeitadora dos direitos humanos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A PATRULHA SOLIDÁRIA NA PRÁTICA: SUAS DIRETRIZES, VALORES E PROCEDIMENTOS

A Patrulha Solidária emerge como uma iniciativa estratégica e inovadora no âmbito da segurança pública, combinando ações de policiamento comunitário com intervenções sociais que visam não apenas a repressão da criminalidade, mas sobretudo a prevenção e o fortalecimento dos vínculos sociais. Fundamentada na filosofia da Polícia Cidadã e Participativa, essa modalidade de atuação da Polícia Militar integra diretrizes que priorizam o diálogo, a proximidade com a comunidade, o respeito aos direitos humanos e a cooperação interinstitucional (SKOLNICK; BAYLEY, 2006; TROJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1994).

Na prática, a Patrulha Solidária implementa procedimentos que vão além da mera presença ostensiva. Seu protocolo envolve o mapeamento das vulnerabilidades locais, a identificação das demandas sociais e a mobilização de recursos públicos e privados para atender essas demandas, alinhando-se às diretrizes de gestão para resultados propostas pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG, 2010). Assim, os policiais militares tornam-se agentes facilitadores de inclusão social, atuando em consonância com os princípios da nova gestão pública, que valoriza a eficiência, a transparência e a participação cidadã (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAULA, 2005).

Além disso, a Patrulha Solidária se ancora em valores como solidariedade, empatia e escuta ativa, que configuram sua identidade e legitimidade perante a população. Esses valores são essenciais para a construção de um ambiente de confiança mútua, capaz de romper com estigmas e preconceitos historicamente associados à polícia tradicional, cuja atuação muitas vezes foi marcada pela repressão e pela distância social (BATITUCCI et al., 2016; ROSENBAUM, 2012). O alinhamento desses princípios às práticas cotidianas demanda capacitação contínua e uma cultura organizacional sensível à complexidade social, conforme evidenciado em estudos sobre estratégias e processos organizacionais (JARZABKOWSKI et al., 2007; WHITTINGTON, 2007).



4.2 ANÁLISE DAS AÇÕES NOS MUNICÍPIOS

4.2.1 Vitória da Conquista: diversidade de públicos e serviços sociais ofertados

Em Vitória da Conquista, a Patrulha Solidária demonstra um enfoque multidimensional ao atender uma variedade expressiva de públicos, incluindo crianças em situação de vulnerabilidade, idosos, famílias em situação de risco social e pessoas com dependência química. A diversidade dos serviços oferecidos — que vão desde encaminhamentos para assistência social, ações educativas e até o suporte psicológico emergencial — reflete uma compreensão aprofundada da complexidade social urbana (FERRAGI, 2011; FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Esse modelo integrador dialoga com a abordagem de policiamento comunitário, que preconiza a solução de problemas locais por meio do trabalho conjunto entre polícia, cidadãos e outras instituições (FRÜHLING, 2007). O sucesso dessas práticas está condicionado à capacidade da Patrulha em adaptar suas estratégias às especificidades do contexto local, promovendo um atendimento personalizado e sensível às demandas culturais e socioeconômicas da população (NICOLINI, 2009).

4.2.2 Itapetinga: fortalecimento dos vínculos comunitários através da 8ª CIPM

Na cidade de Itapetinga, o destaque da Patrulha Solidária reside no fortalecimento dos vínculos comunitários promovido pela 8ª Companhia Independente da Polícia Militar (CIPM). A ênfase na aproximação com lideranças comunitárias, conselhos tutelares e organizações sociais tem propiciado um ambiente de cooperação e corresponsabilidade na gestão da segurança pública (BATITUCCI et al., 2016; MINAS GERAIS, 2007).

Essa articulação institucional e comunitária revela a importância da participação social como mecanismo de legitimação da polícia e como estratégia para a construção de políticas públicas efetivas. A mobilização dessas redes favorece a disseminação de informações, a prevenção de conflitos e a atuação precoce em situações de risco, conforme as práticas preconizadas pela estratégia de governança colaborativa (BURGELMAN et al., 2018; DALPIAZ; DI STEFANO, 2018).

4.2.3 Brumado e Rio do Antônio: combate à vulnerabilidade alimentar por meio da 34ª CIPM

Já em Brumado e Rio do Antônio, a atuação da Patrulha Solidária está voltada para o combate direto à vulnerabilidade alimentar, um dos fatores que potencializam a criminalidade e a exclusão social. A 34ª CIPM tem coordenado ações que contemplam a distribuição de alimentos, o encaminhamento para programas sociais e o estímulo à economia solidária, inserindo a polícia como ator central no enfrentamento das causas estruturais da insegurança (BRESSER-PEREIRA, 2002; BBC NEWS BRASIL, 2020).

Essa atuação transcende o papel tradicional da polícia, aproximando-se dos modelos internacionais de policiamento comunitário que integram aspectos sociais e preventivos ao repertório de práticas policiais



(FRÜHLING, 2007). Os resultados indicam que essas ações não apenas mitigam a fome, mas também promovem a inclusão e o empoderamento social, contribuindo para a construção de uma segurança pública mais humana e sustentável (VIEIRA; PROTÁSIO, 2011).

4.2.4 Participação social e construção de confiança: como a população passou a colaborar mais com a PM

A participação social surge como elemento fundamental para a eficácia da Patrulha Solidária. A partir da escuta ativa, da transparência das ações e do envolvimento das comunidades em decisões estratégicas, observa-se uma crescente colaboração dos cidadãos com a Polícia Militar, evidenciando um processo de construção de confiança mútua (BATITUCCI et al., 2016; ROSENBAUM, 2012).

Esse engajamento se manifesta por meio da denúncia colaborativa, da participação em conselhos comunitários e do envolvimento em projetos sociais coordenados pela Patrulha, o que indica uma mudança significativa na percepção social da polícia, de agente repressivo para parceiro na promoção da segurança e bem-estar coletivo (SKOLNICK; BAYLEY, 2006; TROJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1994). Essa transformação relacional é sustentada pela criação de espaços de diálogo e pelo compromisso da PM em responder às demandas apresentadas, o que se alinha à agenda da nova gestão pública orientada para a cidadania (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAULA, 2005).

4.3 IMPACTO INSTITUCIONAL: VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA PM E MELHORIA DA AUTOESTIMA POLICIAL

A implantação da Patrulha Solidária também impacta significativamente a esfera institucional da Polícia Militar, promovendo a valorização de sua imagem perante a sociedade e a elevação da autoestima dos próprios policiais. Ao assumir um papel ativo na resolução de problemas sociais, a PM passa a ser reconhecida como instituição comprometida com o desenvolvimento comunitário e a justiça social (FERRAGI, 2011; FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Esse reconhecimento contribui para o fortalecimento do espírito de corpo e para a motivação interna dos agentes, que se sentem parte de uma missão social mais ampla e legitimada (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004). A valorização institucional favorece, ainda, a retenção de talentos e a melhoria da qualidade do serviço policial, elementos essenciais para a sustentabilidade das ações de policiamento comunitário (COULON, 1995; SILVERMAN, 2009).

Ademais, a articulação entre as práticas da Patrulha Solidária e a estratégia organizacional evidencia a importância de uma gestão integrada, que alie o planejamento de longo prazo à flexibilidade das ações locais, conforme defendem autores que estudam a dinâmica do processo estratégico em contextos complexos (JALONEN et al., 2018; SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Esse equilíbrio entre o macro e o



micro permite que a polícia responda de forma eficiente aos desafios da segurança pública contemporânea, mantendo-se alinhada aos valores democráticos e participativo.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar o papel estratégico da Patrulha Solidária na atual segurança pública, destacando sua atuação como uma prática de policiamento cidadã e participativa. A partir do estudo das diretrizes, valores, procedimentos e dos resultados observados em municípios baianos, buscou-se compreender como essa iniciativa contribui para o fortalecimento dos vínculos entre a Polícia Militar e a comunidade, promovendo maior colaboração social e aprimorando a imagem institucional da PM.

Os principais resultados evidenciaram que a Patrulha Solidária atua efetivamente na interface entre segurança pública e assistência social, oferecendo serviços diversificados que atendem às necessidades específicas das populações locais. Em Vitória da Conquista, a pluralidade de públicos e serviços ofertados refletiu um atendimento abrangente e adaptado às demandas sociais. Em Itapetinga, a atuação da 8ª CIPM fortaleceu os laços comunitários, promovendo a integração e confiança entre policiais e cidadãos. Já nos municípios de Brumado e Rio do Antônio, a 34ª CIPM desempenhou papel fundamental no combate à vulnerabilidade alimentar, evidenciando a importância da segurança pública voltada para a promoção da dignidade humana.

A participação social ampliada e a construção de confiança foram fatores decisivos para a eficácia das ações, transformando a relação tradicional entre polícia e comunidade em um diálogo aberto e colaborativo. Ademais, a valorização da imagem da Polícia Militar e a melhoria da autoestima dos policiais foram aspectos institucionais relevantes, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e comprometido.

Esta pesquisa contribui para o entendimento do policiamento comunitário como ferramenta estratégica de segurança pública, apontando a Patrulha Solidária como modelo eficaz de atuação integrada, que alia o rigor policial à solidariedade social. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise quantitativa dos impactos das ações e explorem a replicabilidade dessa experiência em outras regiões, bem como a avaliação longitudinal dos efeitos na segurança e coesão social.

Dessa forma, a Patrulha Solidária se apresenta como uma importante inovação na gestão pública de segurança, alinhada aos princípios da nova gestão pública e da cidadania ativa, promovendo uma polícia mais próxima da população e, conseqüentemente, mais eficiente e legitimada.



REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATITUCCI, E. C.; GODINHO, L.; CASTRO, L. L.; GOMES, L. P. V. Policiamento comunitário e participação social em Minas Gerais: entre a narrativa oficial e a efetividade das reformas. In: OLIVEIRA JUNIOR, Almir de (org.). Instituições participativas no âmbito da segurança pública. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 55-117.

BBC NEWS BRASIL. Camden, a violenta cidade dos EUA que reformou sua polícia e reduziu a criminalidade, 13 jun. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52996070>. Acesso em: 09 ago. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... Revista do Serviço Público, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

BURGELMAN, R. A.; FLOYD, S. W.; LAAMANEN, T.; MANTERE, S.; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy process and practices: dialogues and intersections. Strategic Management Journal, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

COULON, A. Etnometodologia. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1995.

DALPIAZ, E.; DI STEFANO, G. A universe of stories: mobilizing narrative practices during transformative change. Strategic Management Journal, v. 39, n. 3, p. 664-696, 2018.

ECKARDT, R. et al. Reflections on the micro-macro divide: ideas from the trenches and moving forward. Strategic Organization, v. 17, n. 3, p. 385-402, 2019.

FERRAGI, C. A. O sistema Koban e a institucionalização do policiamento comunitário paulista. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 5, n. 8, p. 60-77, 2011.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003. p. 114-136.

FONSECA, J. A.; PEREIRA, L. Z.; GONÇALVES, C. A. Retórica na construção de realidades na segurança pública: abordagens dos sistemas de Minas Gerais e São Paulo. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 2, p. 395-422, 2015.

FRÜHLING, H. The impact of international models of policing in Latin America: the case of community policing. Police Practice and Research, v. 8, n. 2, p. 125-144, 2007.

GARFINKEL, H. Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1967.

HOOD, C. A public management for all seasons? Public Administration, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. Strategic Management Journal, v. 39, n. 10, 2018.



JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as practice*. New York: Cambridge University Press, 2007.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating micro processes to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 559-581, 2018.

MINAS GERAIS (MG). *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023*. Belo Horizonte, MG: SEPLAG, 2007.

MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S.; HARDY, C. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

NICOLINI, D. Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, 2009.

NIKOS, M. Trends of administrative reform in Europe: towards administrative convergence? *International Public Management Review*, v. 2, n. 2, p. 39-53, 2001.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PANAYIOTOU, A.; PUTNAM, L. L.; KASSINIS, G. Generating tensions: a multilevel, process analysis of organizational change. *Strategic Organization*, v. 17, n. 1, p. 8-37, 2019.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organização & Sociedade*, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS (PMMG). *Diretriz de gestão para resultados. Diretriz nº 01/2010- CG. Organiza e disciplina o Sistema Integrado de Gestão para Resultados da PMMG*. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010.

RASCHE, A.; CHIA, R. Researching strategy practices: a genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ROSENBAUM, D. P. A mudança no papel da polícia: avaliando a transição para policiamento comunitário. In: BRODEUR, J. P. (org.). *Como reconhecer um bom policiamento*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012. p. 27-56.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, v. 35, n. 10, p. 1407-1421, 2014.

SELLTIZ, W.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. v. 1. São Paulo: EPU, 1987.



SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SKOLNICK, J. H.; BAYLEY, D. H. Policiamento comunitário. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TROJANOWICZ, R.; BUCQUEROUX, B. Policiamento comunitário. Rio de Janeiro: Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

VIEIRA, R.; PROTÁSIO, G. Gestão para resultados na segurança pública em Minas Gerais: uma análise sobre o uso de indicadores na gestão da Polícia Militar e no Sistema de Defesa Social. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 5, n. 8, p. 206-220, 2011.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.