



Relato Policial

CHEFIA E LIDERANÇA POLICIAL: O CASO DA PROVÍNCIA CONSTITUCIONAL DE CALLAO-LIMA

Eduardo Guillermo Arteta Izarnótegui*

I INTRODUÇÃO

Antes do ano de 2003, perpetuava-se na chefia de Segurança Cidadã da Polícia Nacional do Callao uma visão da função policial condicionada aos recursos existentes, que se distanciava das inovações e dos enfoques estratégicos. Muitos chefes de polícia consideravam que suas gestões no âmbito policial da província do Callao teriam sido frutíferas, apesar da ausência de propostas novas sobre segurança cidadã.

O que pretendemos explicar, é que a experiência nos demonstrou que, graças à globalização, modernidade e tecnologia, ou seja, à aplicação do marketing da Polícia Nacional do Peru (PNP) no Callao, foram alcançadas mudanças significativas, como veremos mais adiante. Nesse sentido, entendemos o marketing da PNP como as atividades de criação e promoção de serviços ao cidadão, graças aos quais se pôde estabelecer uma melhor visão sobre a cidadania e, dessa forma, satisfazer seus desejos e necessidades da melhor maneira.

Nosso único intento é transmitir as experiências de nosso Comando, assinalando a interessante implementação, durante o período 2003–2004, do modelo de gestão da Chefia de Polícia do Callao, quando foi posto em prática o “Conceito Global Marketing de Relações”, cujos resultados se refletem em haver conseguido estabelecer relações de longo prazo com o Governo Regional do Callao e com as Municipalidades, os quais impulsionaram um agressivo plano estratégico de luta contra a delinqüência, com resultados de melhoria da imagem institucional, os quais serão apresentados no decorrer do presente trabalho.

* Coronel da Polícia Nacional do Peru - PNP, mestre em Administração, diretor da Central de Operações Policiais da Direção Geral.

2 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA DE INSEGURANÇA CIDADÃ NA PROVÍNCIA CONSTITUCIONAL DO CALLAO

2.1 Antecedentes

O problema da Segurança Cidadã é um tema de interesse nacional, portanto, de natureza regional e local. É, desta forma, preocupação do Governo Central, dos Governos Regionais e dos Governos Locais. Todos esses atores deveriam fazer parte de um sistema nacional de segurança cidadã que permitisse oferecer um nível adequado de segurança e amparo à população.

A segurança cidadã, especialmente nas principais cidades do país, se transformou no aspecto de principal preocupação da cidadania. A percepção de insegurança não só se relaciona com o aumento da violência e da delinqüência, mas tem a ver com a pouca confiança que tem o cidadão na capacidade das entidades do Estado encarregadas de garantir sua segurança.

Com o objetivo de enfrentar essa situação, as autoridades nacionais iniciaram processos de consulta, dirigidos à reforma das instituições públicas encarregadas da segurança cidadã e ao planejamento de uma operação orientada ao apoio de iniciativas locais de prevenção. Nessa tarefa, inclui-se também a busca pelo fortalecimento da capacidade institucional para a elaboração e implantação de políticas eficientes e eficazes de segurança cidadã, que tenham uma resultante voltada para a redução da violência e da criminalidade que vêm afetando o país.

O tema da Segurança Cidadã é uma política de Estado, onde se destaca expressamente **a erradicação da violência e o fortalecimento do civismo e da segurança cidadã**. A Polícia Nacional do Peru é parte fundamental na corrente do Estado para controlar e prevenir a violência e criminalidade. No entanto, nossa instituição tem uma série de limitações. Segundo a análise realizada pela **Comissão Especial de Reestruturação da Polícia Nacional**, entre essas limitações se encontram o inadequado uso dos recursos, altos níveis de corrupção, mecanismos de prestação de contas pouco eficientes, falta de abertura com a comunidade, más relações com os Governos Regionais e uma marcada desconfiança do cidadão em relação à polícia.

No caso do Governo Regional do Callao, depois de reiteradas reuniões de coordenação, por iniciativa da chefia de Segurança Cidadã do Callao, foi instaurado, no dia 13 de Fevereiro de 2004, o **Conselho Regional de Segurança Cidadã da Província Constitucional do Callao**, constituído pelas principais autoridades da província.

Nesse contexto, a Chefia de Segurança Cidadã da Polícia Nacional do Callao tem como primordial objetivo apoiar o desenvolvimento regional integral sustentável, colaborando na promoção dos investimentos públicos e privados, bem como na geração de empregos, além de garantir o exercício pleno dos direitos e da igualdade de oportunidades de seus habitantes.

2.2 Percepção da insegurança e ações

Por tais considerações, e nos termos da lei N^o. 27933, que regula o sistema nacional de segurança cidadã, foi programado um conjunto de ações a favor da Instituição Policial, uma vez que a província do Callao tornara-se a **quarta cidade** de maior índice delitivo em nível nacional.

Os níveis de violência na província vinham lesando o ordenamento jurídico, a convivência pacífica e as liberdades cidadãs, fazendo com que a vizinhança chalaca¹, e especialmente a imprensa, com suas publicações jornalísticas, reclamassem às autoridades, face à falta de segurança nas ruas.

A sociedade civil e as organizações sociais, culturais e políticas exigiram das autoridades uma ação contundente contra a delinquência, ante a gravidade da insegurança cidadã motivada pela falta de emprego, pobreza extrema, aglomeração populacional, crises de valores, condutas obscenas, o desapego do cidadão por temas de interesse comum e a corrupção, cenário esse no qual as manifestações mais nefastas são a delinquência comum, o crime organizado e o clima de violência latente.

Essa situação motivou o Comando da Polícia Nacional do Callao, após prévio diagnóstico da situação da delinquência, a buscar conseguir o apoio necessário para enfrentar a luta contra a insegurança cidadã. E foi o **Governo Regional do Callao** quem estabeleceu as primeiras bases de apoio à Instituição Policial e evidenciou a necessidade de contribuir para a diminuição dos níveis de insegurança, mediante o desenvolvimento de ações de prevenção à criminalidade e à violência.

3 PROBLEMÁTICA DO SERVIÇO PRESTADO PELA PNP (2002)

3.1 Quanto à segurança e à tranquilidade cidadã:

- a) falta de uma adequada racionalização do pessoal;
- b) necessidade e repotencialização dos Planos de Patrulhamento;
- c) falta de coordenação com os Governos Locais e Regionais;
- d) falta de uma adequada participação da população civil organizada;
- e) falta de avaliação nas delegacias do Callao;
- f) necessidade de remodelar as análises estatísticas e de inteligência.

3.2 Quanto à problemática do pessoal policial:

- a) insuficiente número de policiais para enfrentar o problema da delinquência;
- b) dispersão de esforços no tratamento do problema da insegurança cidadã;
- c) necessidade de aplicar rotatividade ao pessoal.

3.3 Quanto à problemática do aspecto logístico da polícia do Callao:

- a) necessidade de contar com maiores meios de transporte;
- b) necessidade de contar com equipamentos (rádio transmissor-receptor e outros).

3.4 Quanto à problemática da infra-estrutura:

Apresentação dos projetos a serem considerados, para aprovação de parte do Governo Regional do Callao.

4. APROXIMAÇÃO COM A COMUNIDADE (ANO 2003)

A Chefia da Polícia Nacional do Callao, durante a gestão realizada entre os anos **2003 e 2004**, ao observar o alto índice de delinqüência e não encontrar alternativas viáveis para fazer frente ao quadro que atravessava, realizou um diagnóstico da situação de insegurança. Constatou-se que, dos fatos delituosos contra entidades comerciais, empresas públicas e privadas, turistas, comerciantes e transeuntes em geral, ocorriam em maior volume **delitos e faltas contra o patrimônio**, nas suas diversas modalidades (assalto e roubo, roubo qualificado, furto, seqüestros-relâmpagos², *escape*³, e *cogote*⁴, *maquinazo*⁵, entre outros), e que os delinqüentes atuam em bandas organizadas, portando armas de fogo e/ou armas brancas. Verificou-se, ainda, que a maior incidência dessas ocorrências encontrava-se na jurisdição do distrito do Callao, de acordo com as estatísticas assinaladas pela Polícia Nacional do Peru.

O problema do tráfico e consumo de drogas no distrito do Callao, possui índices alarmantes pela sua complicada forma de negociação, especialmente na modalidade do micro-comercialização de pasta base, cloridrato de cocaína e maconha, para o qual os delinqüentes utilizam a via pública, interior de domicílios e centros de diversões. Tal aspecto torna cada vez mais complexa a intervenção policial, situação essa agravada pelo fato desses elementos utilizarem menores de idade, mulheres em extrema pobreza e, em menor número, maus elementos das instituições encarregadas de sua repressão, que lhes facilitam a ilícita atividade. Quanto ao transporte, constata-se que os traficantes utilizam veículos maiores e menores para a transferência e/ou comercialização da droga.

Observa-se, de forma alarmante, o aumento do número de gangues no distrito do Callao, formadas por jovens de ambos os sexos, que atuam em grupos e se dedicam a cometer delitos e faltas contra o patrimônio. Ocasionalmente, essas gangues se enfrentam em via pública com objetos contundentes e perfuro-cortantes, causando inquietude e aflição na população, com o subsequente dano à propriedade.

A primeira estratégia de **aproximação com a comunidade** foi o acordo firmado com a municipalidade provincial do Callao, onde, depois de reuniões de coordenação, foram estabelecidas as condições necessárias

para a instauração da ordem e da segurança. Tomou-se como **plano piloto** um **quadrante** compreendido entre os quarteirões que têm como vias principais Apurímac, Marco Polo, Sáenz Peña e Contralmirante Villar, executando operações de segurança comunitária, erradicação de delitos e faltas de maior incidência (assaltos, roubos, *arrebatos*⁶, micro-comercialização de drogas), realizando um intenso patrulhamento, motorizado em apoio à **área de vigilância do policial comunitário** e utilizando veículos policiais, e/ou municipais, proporcionando, dessa forma, segurança total na área considerada de alto risco.

As atividades realizadas foram direcionadas visando pôr em prática:

- a) o Plano Piloto de Segurança Cidadã, no quadrante acima referido;
- b) a divisão do quadrante em áreas de vigilância, composta por doze (12) quadras, designando pessoal policial e municipal de forma permanente;
- c) a destinação de um veículo e de meios de comunicação às áreas de vigilância;

As áreas de vigilância foram estabelecidas nas seguintes quadras:

- a) Marco Polo - Buenos Aires – Guisse – Apurímac;
- b) Marco Polo – Colón – Guisse - Buenos Aires;
- c) Marco Polo – Sáenz Peña – Guisse – Colón;
- d) Guisse - Buenos Aires – Saloom – Apurímac;
- e) Guisse – Colón – Saloom – Buenos Aires;
- f) Guisse – Sáenz Peña – Saloom – Colón;
- g) Saloom – Buenos Aires – Cochane – Apurímac;
- h) Saloom – Colón – Cochane – Buenos Aires;
- i) Saloom – Sáenz Peña – Cochane – Colón;
- j) Cochane – Buenos Aires – R. Villar – Apurímac;
- l) Cochane – Colón – R. Villar – Buenos Aires;
- m) Cochane – Sáenz Peña – R. Villar – Colón.

Foram efetuados levantamentos de dados reais sobre todos os elementos de segurança e integrantes da comunidade, que vivem ou trabalham em cada área, assim como dos veículos que nelas permanecem. Realizaram-se visitas policiais, devidamente registradas, aos vizinhos de cada área de vigilância, para perguntar sobre seus anseios em matéria de segurança. Da mesma forma, promoveu-se a organização de juntas de vizinhos e clubes infanto-juvenis para participação sistematizada em atividades esportivas, culturais e comunitárias, organizadas pela Polícia Nacional e pela Municipalidade.

A Organização do Plano Piloto compreendeu:

- a) quadrante: 12 quadras
- b) áreas de vigilância: 12
- c) unidade motorizada: 01 veículo de patrulha
- d) pessoal policial: 02 por turno
- e) telefonia celular: 12 equipamentos

Foram divulgados, pelos meios de comunicação, materiais de propaganda relacionados às normas legais que se encontram vigentes, com relação à ordem pública e ao bom uso das ruas.

Foram realizadas instruções sobre a forma de agir em relação às pessoas que cometam atos anti-sociais, conduzindo-as às delegacias para o registro da ocorrência, por intermédio dos policiais designados para cada área de vigilância.

Emitiram-se, também, orientações para erradicar das ruas as pessoas que se encontrem ingerindo bebidas alcoólicas em via pública, exercendo o meretrício, a mendicância, o comércio informal, etc.

Dotaram-se com telefonia celular todas as áreas de vigilância e grupos especiais de prevenção e repressão ao delito.

Foram planejadas operações de filtro policial que permitiam a identificação de pessoas à margem da lei, verificando por telefone os antecedentes e a existência de mandatos de prisão.

Todas as pessoas que cumpriram tarefas de apoio ao sistema de segurança foram preparadas e capacitadas.

Outros aspectos:

- a) atribuiu-se uma credencial emitida pela Polícia Nacional às pessoas que colaboraram nessas tarefas, estabelecendo programas de estímulo à participação da vizinhança;
- b) estimulou-se, por intermédio dos policiais comunitários, em sua respectiva área de vigilância, a participação de jovens em atividades comunitárias, esportivas, culturais e de prevenção do consumo indevido de drogas, organizados da seguinte forma,
 - cada área de vigilância possuía núcleos de dez (10) jovens.
 - doze (12) núcleos formavam uma equipe de trabalho, cuja assessoria esteve a cargo de um oficial de polícia; as reuniões destes grupos eram realizadas nos sábados e domingos, entre as 10h e 14hs.

Obrigações assumidas pela Polícia Nacional do Callao:

- a) nomeação de pessoal policial de acordo com a disponibilidade de seus efetivos no quadrante onde foi posto em execução o Plano Piloto de Segurança Cidadã;
- b) designação de um veículo policial de forma permanente ao quadrante compreendido por doze (12) áreas de vigilância, nas doze (12) quadras selecionadas;
- c) centralização e processamento de um banco de dados sobre os elementos de segurança e integrantes da comunidade que trabalham e moram nas áreas de vigilância;
- d) supervisão e estabelecimento dos procedimentos a serem empregados nas visitas realizadas aos vizinhos de cada área de vigilância para verificar os anseios em matéria de segurança cidadã;
- e) total colaboração na organização de juntas de vizinhos e clubes infanto-juvenis;

- f) emprego do Escritório de Inteligência e do “Esquadrão Verde”, para que executem as apreciações e intervenções nas áreas críticas assinaladas;
- g) programação de operações policiais dentro do quadrante selecionado;
- h) entrega das credenciais às pessoas reconhecidas como integrantes das juntas de vizinhos;
- i) incentivo à participação dos jovens em atividades comunitárias, esportivas, culturais e de prevenção ao consumo indevido de drogas;
- j). coordenação com a municipalidade do Callao para o intercâmbio de informação e o apoio tecnológico e logístico necessário para o sucesso do Plano Piloto de Segurança Cidadã.

Obrigações assumidas pela municipalidade do Callao:

- a) divulgação do Plano Piloto de Segurança Cidadã à população do distrito do Callao.
- b) apoio com pessoal do município nos assuntos próprios de sua competência.
- c) apoio à Divisão Provincial da Polícia do Callao, com meios tecnológicos, logísticos e econômicos para o sucesso da operação.
- d) colaboração com pessoal capacitado para a organização de juntas de vizinhos e clubes infanto-juvenis.

Nota

¹ Designa-se *chalaca* àquele que é natural da Província do Callao

² Esta modalidade é denominada no Peru de *secuestro al paso*

³ Vulgarmente conhecida no Brasil como “*saidinha bancária*”

⁴ Modalidade de roubo no qual o infrator golpeia ou ameaça com objeto perfurante o pescoço da vítima

⁵ Modalidade de roubo no qual o infrator golpeia a vítima com a coronha do revólver, ou, por extensão, com qualquer objeto contundente.

⁶ Entende-se o *arrebato* no Peru como sendo o roubo rápido de relógio, carteira, telefone, celular, e outros bens similares, conduzidos pela vítima durante um deslocamento.