



Ministério da Administração Interna

# POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Comando Distrital de Polícia de Aveiro



## *Dicas para a Resolução de Problemas: Um Guia para Reduzir o Crime e a Desordem através de Parcerias*

No original:

*“Problem-Solving Tips - A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships”*

2.ª Edição

**COPS**  
COMMUNITY ORIENTED POLICING SERVICES  
U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE

[www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)

[cpaveiro@psp.pt](mailto:cpaveiro@psp.pt)

[www.psp.pt](http://www.psp.pt)

Tradução: Chefe Evaristo Ferreira

[ijeferreira@psp.pt](mailto:ijeferreira@psp.pt)

[chefevaristo@gmail.com](mailto:chefevaristo@gmail.com)

CDPAVR/SPPP

Maio – 2012





# ***Dicas para a Resolução de Problemas:***

## ***Um Guia para Reduzir o Crime e a Desordem através de Parcerias***

**2.ª Edição**

*Este guia foi criado com o propósito de dar assistência aos leitores nos seus esforços para reduzir o crime e a desordem através de parcerias estabelecidas para a resolução de problemas. Ele pode ser livremente reproduzido e distribuído.*

*Este guia foi compilado pelos ex-membros do COPS Karin Schmerler, Matt Perkins, Scott Phillips, Tammy Rinehart e Meg Townsend. Ele é baseado, em grande medida, nos trabalhos anteriores de Herman Goldstein, Rana Sampson, Darrel Stephens, John Eck, William Spelman, do Police Executive Research Forum e a Dr.ª Debra Cohen, do Home Office, supervisionou a impressão desta 2.ª edição para o COPS Office.*

*O COPS Office deseja manifestar os seus agradecimentos a Joel B. Plant, do Departamento de Polícia do Milwaukee (WI) e ao Center for Problem-Oriented Policing pelo fornecimento de exemplos de iniciativas de Resolução de Problemas.*

*As referências da internet, citadas nesta publicação, eram válidas em junho de 2011. Dado que os URLs e os websites estão em constante mudança, nem os autores nem o COPS Office podem atestar a sua atual validade.*

*©2010 O U.S. Department of Justice reserve-se no direito de, mesmo numa base de royalty-free, não exclusiva e irrevogável, licenciar a reprodução, a publicação, ou outro qualquer tipo de uso, e a autorizar outros a usarem esta publicação para propósitos governamentais federais. Esta publicação poderá ser livremente distribuída e usada para propósitos educacionais e não comerciais.*

[www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)

ISBN: 978-1-935676-08-9

Originalmente publicada em abril de 1998

Atualizada em julho de 2011

***Nem o autor nem o Departamento de Justiça dos Estados Unidos são responsáveis pela exactidão desta tradução.***



## Acerca do COPS Office

*O Office of Community Oriented Policing Services (the COPS Office) é a componente do U.S. Department of Justice responsável pelos avanços na prática do Policiamento Comunitário implementados pelas agências policiais estatais, locais, e tribais dos EUA, através do fornecimento de Informações e da concessão de recursos financeiros. A filosofia do policiamento comunitário promove as estratégias organizacionais que apoiam o uso sistemático de parcerias e de técnicas de resolução de problemas para, proativamente, tratar das condições imediatas que fazem surgir os problemas de segurança pública, como o crime, a desordem social, e o medo do crime. Desta forma simplista, o policiamento comunitário tem tudo a ver com a construção de relacionamentos e com a resolução de problemas.*

*O COPS Office atribui fundos às agências policiais estatais, locais e tribais para contratarem e formarem profissionais em Policiamento Comunitário, para adquirirem e para usarem tecnologias incisivas de combate ao crime, e para desenvolverem e testarem estratégias de policiamento inovadoras. Os fundos do COPS Office, também, fornecem formação e assistência técnica aos membros das comunidades e aos líderes governamentais locais e a todos os níveis das forças de segurança.*

*Desde 1994, o COPS Office investiu mais de \$16 bilhões de dólares para aumentar o número de agentes policiais, ligados ao policiamento comunitário, nas ruas dos EUA, para melhorar as tecnologias de combate ao crime, para apoiar as iniciativas de prevenção criminal, e para fornecer formação e assistência técnica no sentido de ajudar aos avanços do policiamento comunitário. Mais de 500.000 agentes policiais, membros das comunidades, e líderes comunitários receberam instrução através das organizações de formação apoiadas pelos fundos do COPS Office.*

*O COPS Office já produziu mais de 1.000 publicações informativas – e distribuiu mais de 2 milhões de publicações – incluindo Guias sobre Policiamento Orientado para a Resolução de Problemas, Manuais de Apoio, documentos estatísticos, boas práticas, e currícula. E em 2010, o COPS Office participou em 45 conferências sobre forças de segurança e segurança pública, em 25 estados, para maximizar a exposição e a distribuição daquelas produções informativas. Mais de 500 daquelas produções, juntamente com outros produtos, que abrangem uma ampla área de tópicos sobre Policiamento Comunitário – desde a segurança nas escolas e nos campus à violência de gangues –, os quais estão normalmente disponíveis online, sem quaisquer custos, através do seu Resource Information Center em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov). Mais de 2 milhões de cópias já foram descarregados, só do FY2010. A forma mais fácil de navegar e de consultar o website mais atualizado é, também, através do nosso portal aplicativo de apoio, o qual fornece acesso online aos formulários de candidatura.*

## Conteúdo

<i>Carta do Diretor</i> .....	7
<i>A Abordagem à Resolução dos Problemas</i> .....	9
<i>Problemas Recorrentes</i> .....	9
<i>Envolvimento da Comunidade nos Esforços de Resolução dos Problemas</i> .....	10
<i>O Modelo SARA: Um Instrumento Útil</i> .....	11
<i>Identificar e Selecionar um Problema (Identificação)</i> .....	12
<i>Métodos de Identificação dos Problemas</i> .....	12
<i>Selecionar um Problema</i> .....	13
<i>Redefinir o Problema</i> .....	14
<i>Identificar os Interessados no Problema Selecionado</i> .....	15
<i>Problema Exemplificativo (Roubo, Medo)</i> ..	16
<i>Analisar o Problema Selecionado</i> .....	17
<i>Porque é que a Análise é Importante</i> .....	17
<i>Fazer as Perguntas Certas</i> .....	18
<i>O Triângulo do Crime</i> .....	18
<i>Questões Exemplificativas para se Analisar Problemas</i> .....	20
<i>Recursos que poderão Ajudar a Analisar Problemas</i> .....	22
<i>Responder a um Problema</i> .....	24
<i>A Tradição Dominante</i> .....	26
<i>Avaliar o Impacto sobre o Problema Selecionado</i> .....	28
<i>Medidas Tradicionais</i> .....	28
<i>Uma Estrutura Não Tradicional</i> .....	29
<i>Parâmetros Demonstrativos do Impacto no Problema</i> .....	29
<i>Parâmetros Não Demonstrativos do Impacto no Problema</i> .....	30
<i>Ajustar as Respostas Baseadas na Avaliação</i> .....	31
<i>Exemplos de Iniciativas de Resolução de Problemas</i> .....	32
<i>Plano, Texas, Congestionamento de Trânsito junta a Escola</i> .....	32
<i>Chula Vista, Califórnia, Problemas em Hotéis e Motéis</i> .....	34
<i>Charlotte-Mecklenburg, Carolina do Norte, Assaltos em Armazéns</i> .....	36
<i>Lista de Referências</i> .....	38
<i>Notas Finais</i> .....	40
<i>Recursos Adicionais</i> .....	42

## Introdução

*Tradicionalmente, a polícia tem lidado com cada incidente, ou chamada de serviço, como sendo, cada qual, uma única e separada ocorrência. Por exemplo, muitos dos assaltos a estabelecimentos comerciais têm sido tratados individualmente: Um agente recolhe o depoimento da vítima e tenta identificar o ofensor e recuperar os bem furtados. O agente interventor poderá, também, aconselhar a vítima a respeito das técnicas genéricas de prevenção criminal e tentará ligar uma série de assaltos em lojas a um ofensor. Mas, tipicamente, os incidentes não têm sido analisados em grupo para se compreender porquê, e como, os crimes têm ocorrido repetidamente e como é que os mesmos poderiam ter sido prevenidos.*

*O COPS Office procura desenvolver conhecimentos com base nas abordagens de resolução de problemas. Aquelas abordagens envolvem a análise de grupos de incidentes relacionados entre si e que compreendem um problema criminal específico, para que possam ser desenvolvidas estratégias globais concebidas para prevenir a criminalidade futura. Aquelas estratégias de resolução de problemas baseiam-se: menos na detenção dos ofensores, e mais no desenvolvimento, a longo prazo, de formas de dissuadir os ofensores, de proteger as prováveis vítimas e de transformar os locais propensos ao crime para que sejam menos favoráveis aos comportamentos problemáticos.*

*Criado com o propósito de servir de referência a todos aqueles que estão interessados em implementar uma abordagem de resolução de problemas, este guia denominado no original como “Problem-Solving Tips: A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships” contém informações e reflexões sobre este processo. Ele conduzi-lo-á, passo-a-passo, através da resolução de problemas, dando-lhe exemplos reais de resoluções de problemas e fornecendo-lhe recursos adicionais.*





## **A Abordagem à Resolução dos Problemas**

*A ênfase dada à resolução de problemas é uma estratégia de policiamento eficaz que deriva do trabalho pioneiro sobre o Policiamento Orientado para a Resolução de Problemas realizado por Herman Goldstein, em finais da década de 70, e das experiências realizadas no início da década de 80 em Madison, no Wisconsin; no Condado de Baltimore, no Maryland; e em Newport News, na Virgínia. Em Newport News, os agentes policiais, ao trabalharem em conjunto com estudiosos e com membros da comunidade, demonstraram que os problemas decorrentes do crime e da desordem podiam ser significativamente reduzidos através da implementação de respostas concebidas para o efeito e diretamente ligadas às conclusões, detalhadas, resultantes das análises efectuadas aos problemas. A polícia e os membros da comunidade, em Newport News, conseguiram reduzir em 34% os assaltos a residências num bairro de blocos de apartamentos que serviu de alvo à sua estratégia, reduziram em 39% os roubos relacionados com a prostituição num distrito-alvo, e reduziram em mais de 50% os furtos no interior de viaturas em duas áreas da baixa da cidade.<sup>1</sup> A partir daqueles esforços desenvolvidos e de outros trabalhos prévios sobre o policiamento orientado para a resolução de problemas, os defensores do policiamento comunitário reconheceram a eficácia da abordagem orientada para a resolução de problemas e incorporaram-na na filosofia do policiamento comunitário.*

*Desde meados da década de 80, as comunidades de todos os tamanhos e as agências policiais de todos os tipos – incluindo departamentos de xerifes, polícias estatais, patrulhas das auto-estradas e polícias de trânsito – começaram a usar, com sucesso, aquele tipo de abordagem virada para a resolução de problemas, para lidar com uma infindável diversidade de problemas. A partir daqueles esforços, tornou-se claro que a Resolução de Problemas é de importância determinante para o sucesso dos esforços no âmbito do policiamento comunitário. As iniciativas às quais falta uma componente analítica, por norma, melhoram as relações polícia/comunidade mas, frequentemente, têm pouco impacto nos problemas decorrentes dos crimes e das desordens específicos.*

### **Problemas Recorrentes**

*A adoção de uma abordagem solucionadora de problemas, para tratar de um problema criminal específico, obriga a um estudo abrangente à natureza desse problema em particular. Como parte daquele estudo, muitas equipas de resolução de problemas, constituídas por elementos da polícia e da comunidade, acabaram por chegar à conclusão que era útil a análise aos padrões subjacentes aos pedidos de intervenção recorrentes, relacionados com vítimas, locais, e ofensores específicos. A pesquisa demonstrou que um número relativamente pequeno de locais e de ofensores estava envolvido numa quantidade relativamente grande de crimes. De forma similar, um pequeno número de vítimas estava relacionado a uma quantidade relativamente grande de vitimizações.*

*Por exemplo, nalgumas áreas, os investigadores descobriram que mais de 60% das chamadas de serviço foram realizadas a partir de, somente, 10% dos locais.<sup>2</sup> De acordo com um estudo, aproximadamente 50% das vítimas de crimes, na Inglaterra, sofreram repetições de vitimização e 4% das vítimas, as “cronicamente vitimizadas”, contaram para 44% de todos os crimes.<sup>3</sup> Uma grande cidade do sudoeste dos EUA, também, descobriu que as vítimas repetidas – nesta caso estabelecimentos comerciais – contaram para um número desproporcionado de assaltos na jurisdição. Nesta cidade, 8% dos negócios foram assaltados duas ou mais vezes no decurso de um ano e contaram para, pelo menos, 22% de todos os assaltos a estabelecimentos. Em Gainesville, na Florida, este padrão repetiu-se. Recuando cinco anos, a polícia descobriu que 45 das 47 lojas de conveniência da cidade tinham sido vítimas de roubo, pelo menos uma vez entre 1981 e 1986, mas que metade delas haviam sido roubadas cinco ou mais vezes e que várias haviam sido roubadas, pelo menos, 10 vezes.<sup>4</sup>*

## **Envolvimento da Comunidade nos Esforços de Resolução de Problemas**

*Envolver a comunidade sem uma efetiva resolução dos problemas resulta num serviço inconsequente à população; uma resolução dos problemas sem o estabelecimento de parcerias não deve ser feita, porque arrisca negligenciar as pressões que mais preocupam a comunidade; por isso, as parcerias entre os departamentos de polícia e as comunidades que servem são essenciais para se implementar um programa de policiamento comunitário de sucesso.<sup>5</sup>*

*Os líderes da comunidade, os pesquisadores e os membros das polícias, todos, reconhecem a necessidade de um desempenho forte e bem articulado, por parte dos membros da comunidade, nos esforços de policiamento comunitário. Eles estão cientes que a polícia, sozinha, não consegue causar um impacto substancial na criminalidade e advogam que, a comunidade, seja um parceiro de corpo inteiro na prevenção e na resposta aos problemas. O envolvimento da comunidade é parte integral de uma estratégia de resolução de problemas a longo prazo. Ao nível mais básico, as comunidades fornecem as agências de polícia de Informações inestimáveis, tanto a respeito dos problemas que as preocupam, como sobre a natureza desses problemas. O envolvimento da comunidade, também, ajuda a garantir que as agências policiais se concentram sobre os assuntos mais prementes, de uma forma sustentável.*

*Acrescentando, o trabalho de colaboração que envolve a polícia e os membros da comunidade fornece, á comunidade, reflexões a respeito da perspectiva policial sobre os problemas específicos decorrentes do crime e da desordem.*

*Tradicionalmente, o envolvimento da comunidade nos esforços para a prevenção e a redução do crime têm-na limitado a servir de “olhos e ouvidos” da polícia, ou a prestar ajuda na implementação das respostas. Uma abordagem colaborativa na resolução dos problemas permite aos membros da comunidade desempenhar papéis mais substantivos e de maior importância. Por exemplo, os estudantes de uma escola secundária, com um problema de*

*consumos de droga no recinto escolar, poderão realizar uma sondagem aos seus pares para se determinar a extensão do problema e, também, para ajudar a conceber as respostas ao problema.*

## ***O Modelo SARA (IARA): Um Instrumento Útil***

*Como parte do projeto de policiamento orientado para a resolução de problemas, em Newport News, os agentes policiais trabalharam com os investigadores universitários no desenvolvimento de um modelo de resolução de problemas que pudesse ser usado para tratar de quaisquer problemas criminais e de desordem. O resultado foi a criação do modelo SARA (ou IARA em português), o qual corresponde a quatro fases: Scanning (Identificação), Analysis (Análise), Response (Resposta) e Assessment (Avaliação). Estas fases serão discutidas com mais detalhe abaixo. Desde meados da década de 80, muitos agentes policiais têm usado o modelo SARA para orientar os seus esforços de resolução de problemas. Embora o modelo SARA não seja a única forma para se abordar a resolução de problemas, ele poderá servir de instrumento útil.*

## **Identificar e Selecionar um Problema (Identificação)**

*Um problema pode ser definido como:*

- *Um conjunto de incidentes semelhantes, relacionados entre si e recorrentes, em vez de um único incidente; uma preocupação comunitária concreta; (ou) uma componente do trabalho policial;<sup>6</sup>*
- *Um tipo de comportamento (a vadiagem, o furto de viaturas); um local (um determinado centro comercial); Uma pessoa, ou pessoas (um perpetrador recorrente de violência doméstica, ou as vítimas recorrentes de assaltos); ou um evento, ou época especial (um desfile anual, ou os roubos de salários). Um problema, também, poderá ser uma combinação de quaisquer dos problemas acima referidos;<sup>7</sup>e*
- *Informalmente, um problema pode ser entendido como dois ou mais incidentes, de alguma forma semelhantes, e que constitui motivo de preocupação para a polícia e é um problema para a comunidade.*

### **Métodos de Identificação dos Problemas**

*Os problemas poderão obrigar-nos a prestar-lhes atenção de diversas maneiras, incluindo quando:*

- *Rotineiramente, analisamos as chamadas de serviço, os dados dos incidentes criminais e os registos de outras agências policiais, para encontrar padrões e tendências que envolvam locais, vítimas, e ofensores repetidos. (as agências policiais poderão ter que analisar as chamadas de serviço, recuando no tempo de seis meses a um ano, para conseguir formar uma imagem precisa das chamadas repetidas relativas a alguns tipos de problemas);*
- *Mapeamos crimes específicos de acordo com a altura do dia, a proximidade a determinados locais, e outros fatores semelhantes;*
- *Nos aconselhamos com agentes, supervisores, detetives, gestores intermédios e comandantes;*
- *Analisamos os relatórios policiais;*
- *Inquirimos os residentes da comunidade, os comerciantes, os autarcas ou os estudantes;*

- *Analisamos as reclamações e as cartas dos cidadãos;*
- *Participamos em reuniões comunitárias;*
- *Analisamos Informações provenientes das associações de moradores e das organizações sem fins lucrativos (locais e nacionais);*
- *Consultamos os serviços de segurança social e outros organismos governamentais; e*
- *Seguimos a cobertura noticiosa dos órgãos de comunicação social.*

## **Seleccionar um Problema**

*É importante que, ambos, os membros da comunidade e a polícia dêem contributos para que os problemas sejam priorizados assim que sejam identificados. Por vezes, os problemas que preocupam os membros da comunidade são algo diferentes daquilo que são as expetativas policiais. Consultar os membros da comunidade, acerca do que são as suas prioridades, não só garante que as preocupações comunitárias serão tratadas como, também, desenvolve os esforços de resolução dos problemas em cada fase do processo. Os contributos dos cidadãos podem ser solicitados de diversas formas, incluindo através de sondagens, de reuniões comunitárias e de grupos-alvo (por exemplo, um grupo de estudantes, ou um conjunto de moradores de um bairro). Os contributos policiais para a seleção do problema são, também, algo de importante, porque a polícia tem a perícia e a informação acerca dos problemas que, por norma, os cidadãos não têm.*

*Ao seleccionarmos um problema no qual nos deveremos focar, de entre os muitos problemas que a nossa comunidade enfrenta, poderemos querer ter em atenção os seguintes fatores:*

- *O impacto do problema na comunidade – a sua dimensão e custos;*
- *A presença de condições que ameacem a vida;*
- *O interesse da comunidade e o grau de apoio que provavelmente exista, tanto para o estudo como para as subseqüentes recomendações;*
- *As potenciais ameaças aos direitos constitucionais – como as que podem ocorrer quando os cidadãos tomam posições no sentido de limitar o uso dos meios públicos, quando limitam o acesso às propriedades, ou quando restringem a liberdade de expressão, de circulação, ou de reunião;*
- *O grau dos efeitos pelos quais o problema afeta negativamente o relacionamento entre a polícia e a comunidade;*

- *O interesse dos agentes policiais de base, e o seu grau de apoio, ao tratamento do problema;*
- *A especificidade do problema, dada a frustração associada ao se tentar entender reclamações que são indefinidas e difusas; e*
- *O potencial para que surja algum progresso no tratamento do problema a que a exploração do problema, provavelmente, conduzirá.*

## ***Redefinir o Problema***

*Logo que o problema tenha sido selecionado poderá ser necessário redefini-lo à medida que vão surgindo mais informações acerca do mesmo. Isto é expetável. À medida que trabalhamos no decurso do processo de resolução do problema poderemos vir a descobrir que o problema com o qual começamos é demasiado abrangente. Por outro lado, poderemos vir a concluir que ele é, na realidade, sintoma de outro diferente problema e o qual merecerá a nossa atenção. Será mesmo possível que aquilo que à primeira vista parecia um problema não seja, na realidade e de maneira nenhuma, um problema assim que se olha com mais atenção. É normal que o problema venha a ter que ser redefinido à medida que se avança através do processo de resolução do problema, e isto é uma das razões do porquê de se começar a implementar as respostas, somente, após se ter analisado o problema na sua totalidade.*

## **Identificar os Interessados no Problema Selecionado**

*As partes interessadas são organizações privadas e públicas, tipos ou grupos de pessoas (cidadãos idosos, proprietários de residências, comerciantes, etc.) que beneficiarão se o problema for tratado, ou que poderão vir a sofrer consequências negativas (devido a ferimentos, por lacunas dos serviços, por perda de rendimentos, devido a uma ação policial mais rigorosa, etc.) se o problema não for tratado. Poderemos incluir como partes interessadas:*

- *O serviço de segurança social local e os organismos governamentais com jurisdição no problema, ou com interesse nalguns aspetos do problema;*
- *As vítimas do problema, e/ou as associações de defesa das vítimas;*
- *Os vizinhos, colegas de trabalho, amigos e parentes das vítimas, ou moradores das vizinhanças afetadas pelo problema;*
- *Os organismos ou as pessoas que exercem algum tipo de controlo sobre os ofensores (pais, parentes, amigos, funcionários das escolas, funcionários de reinserção social, gestores de edifícios, etc.);*
- *Os estabelecimentos comerciais negativamente afetados pelos problemas decorrentes do crime e da desordem; e*
- *As organizações nacionais ou as associações comerciais com algum interesse no problema (por exemplo, a “Students Against Drunk Driving” para o problema da condução sob efeito do álcool pelos menores (nos EUA a idade mínima para conduzir viaturas automóveis é os 16 anos)).*

*Deveremos identificar o máximo possível de partes interessadas, relativamente ao problema selecionado. Cada parte interessada poderá contribuir com diferentes conhecimentos e poderá cooperar, à sua maneira, no sentido de impulsionar os esforços de resolução do problema. Quanto mais interessados forem identificados, tantos mais recursos estarão disponíveis para tratar do problema.*

*Contudo, algumas comunidades acabaram por descobrir que os esforços de resolução de problemas progridem com mais eficácia se, somente, duas ou três partes interessadas – um grupo central – trabalharem no problema ao longo do projeto. Com frequência, existem outras partes interessadas, mais periféricas, que podem contribuir com algo durante algumas fases específicas, mas não ao longo de todo o processo.*

*Segue-se uma breve descrição de um problema exemplificativo e de uma lista de possíveis partes interessadas e de parceiros.*

## **Problema Exemplificativo (Roubo, Medo)**

*Uma cidade de médio tamanho do este dos EUA, com cerca de 35.000 habitantes e com taxas de criminalidade relativamente baixas, sofreu uma série de roubos cometidos contra pessoas que faziam entregas de comida ao domicílio. Em média, estava-se a registar um roubo, a uma daquelas pessoas, em cada mês. Muitas lojas de pizzas e de outros tipos de comida rápida começaram a recusar a entrega dos seus produtos em bairros com moradores de baixos rendimentos e predominantemente de raça negra, onde, segundo parecia, muitos dos roubos estariam a ocorrer. Os responsáveis dos restaurantes disseram que haviam decidido não proceder à entrega de comida, naquela área, devido ao aumento do número de funcionários que haviam sido agredidos quando se encontravam a trabalhar e porque, estes, temiam fazer as suas entregas em áreas com grande criminalidade. Um morador do bairro onde as entregas não se estavam a processar reclamou acerca da não prestação do serviço de entregas e deu início a uma petição pública para que aquela norma fosse alterada. A assembleia municipal teve em consideração a proposta, que solicitava que as entregas fossem feitas a todos os moradores, independentemente da sua localização, e o assunto teve cobertura noticiosa nos jornais locais e regionais.*

### **Partes Interessadas**

*(Para além da polícia)*

- *Os potenciais clientes das entregas ao domicílio, moradores no bairro onde as mesmas estavam suspensas, assinantes da petição.*
- *Os trabalhadores das entregas de comida rápida.*
- *Os gestores dos restaurantes de fast food (franchisados locais).*
- *As redes nacionais de entregas de fast food ao domicílio.*
- *A Associação Nacional de Restaurantes.*
- *A secção local da National Association for the Advancement of Colored People - NAACP.*
- *Os legisladores locais.*
- *Os órgãos de comunicação social locais.*



## **Analisar o Problema Selecionado**

### **Porque é que a Análise é Importante**

*Analisar um problema, de forma abrangente, é fundamental para o sucesso dos esforços de resolução desse problema. Não se conseguem desenvolver respostas eficazes, concebidas à medida, a não ser que saibamos o que está a causar o problema.*

*Contudo, por norma, muitas pessoas passam por cima das fases do modelo SARA. As razões para isso são diversas, mas incluem o seguinte: por a natureza do problema, por vezes falsamente, parecer óbvia à primeira vista; por poderem existir enormes pressões, internas e externas, para se resolver de imediato o problema; por a pressão para se responder aos pedidos de intervenção não parece dar tempo a que se realizem estudos detalhados à natureza do problema; por a investigação ou estudo do problema não parecer ser uma “verdadeira” função da polícia; e por os supervisores, eventualmente, poderem não valorizar o trabalho analítico, que leva o seu tempo a ser realizado, e que não resulta em detenções, em autuações rodoviárias, ou em outras medidas policiais tradicionais. Também, em muitas comunidades, o forte comprometimento com a antiga maneira, de encarar e de lidar com os problemas, impede a polícia e os cidadãos de encararem os problemas através de novas e diferentes formas.*

*Apesar daquelas pressões e percepções, os solucionadores de problemas devem resistir à tendência de saltarem a fase da análise, porque arriscam-se a lidar com um problema que não existe e/ou a implementarem soluções que são ineficazes a longo prazo.*

*Por exemplo, os dados informáticos dos despachos do serviço, de um departamento de polícia do sudeste dos EUA, indicaram a existência de um grande problema relativo ao furto de viaturas num centro comercial local. Contudo, após um sargento ter revisto os relatórios das ocorrências e os subsequentes aditamentos pelos cancelamentos, tornou-se-lhe claro que muitos dos furtos de viaturas denunciados eram, na realidade, casos em que os lojistas haviam-se esquecido do local onde tinham estacionado as suas viaturas e, erradamente, comunicaram o seu furto à polícia. Se ele não tivesse analisado o problema, o primeiro impulso do sargento, provavelmente, iria no sentido da implementação de esforços para prevenir os furtos de viaturas, os quais teriam pouco ou nenhum impacto no problema das denúncias de alegados furtos de viaturas baseadas em pressupostos errados. Após ter analisado o problema, tornou-se-lhe óbvio que o problema do furto de viaturas não era tão grave como parecia e que era necessário, sim, uma combinação entre os esforços concebidos para a prevenção do furto de viaturas e uma melhor distinção dos locais de estacionamento, através da sinalética, no centro comercial.*

## Fazer as Perguntas Certas

O primeiro passo, na análise, é para se determinar qual o tipo de informação que é necessário. Isto deve consistir numa pesquisa alargada, não inibida por perspetivas passadas; as questões devem ser colocadas, quer as respostas sejam ou não obtidas. A abertura do processo e a sondagem persistente de informações, associadas a tal pesquisa, serão do mesmo tipo da abordagem que seria adotada por um detetive conceituado para resolver um crime intrincado: procurar em todas as direções, sondar a fundo, e fazer as perguntas certas. Grupos de elementos policiais experientes, convidados a participar em tal exercício, deverão colocar um amplo conjunto de questões pertinentes. Eles, também, deverão reconhecer que, exceptuando alguns bons palpites, não têm as respostas para as questões que colocam.<sup>9</sup>

## O Triângulo do Crime

Geralmente, são necessários três elementos para a constituição de um crime na comunidade: um **ofensor**, uma **vítima**, e uma **cena do crime** ou um local.<sup>10</sup> Os solucionadores de problemas descobriram ser útil, para a compreensão dos problemas, visualizar-se a ligação entre aqueles três elementos através da construção de um triângulo.



Como parte da fase de análise, é importante descobrir-se o máximo, possível, de informações acerca de todos os três lados do triângulo. Uma forma de se começar é perguntando: Quem? O quê? Quando? Onde? Como? Porquê? E porque não? Acerca de cada um dos lados do triângulo.<sup>11</sup>

## Vítimas

É importante focarmo-nos no lado do triângulo referente à vítima. Como referido anteriormente, os estudos recentes têm demonstrado que uma pequena quantidade de vítimas está relacionada com uma grande quantidade de incidentes criminais. Acrescentando, os pesquisadores, na Inglaterra, concluíram que as vítimas de assaltos, de violência doméstica, e de outros crimes têm grande probabilidade de virem a ser revitimizadas a curto prazo, logo

*após a primeira vitimização – com frequência no espaço de um a dois meses.<sup>12, 13</sup> As intervenções eficazes, destinadas às vítimas repetidas, podem contribuir para uma redução significativa do crime.*

*Por exemplo, de acordo com um estudo referente a assaltos a residências, levado a efeito na Divisão da Polícia de Huddersfield, em West Yorkshire, na Inglaterra, as residências que já tinham sido assaltadas tinham quatro vezes mais probabilidades de voltarem a ser vitimizadas que as residências que nunca haviam sido vítimas, e que muitos dos assaltos repetidos ocorriam dentro de seis semanas após o primeiro. Conseqüentemente, a Divisão de Huddersfield desenvolveu uma resposta tripartida adaptada à medida das vítimas de assaltos repetidos, baseada no número de vezes que as suas casas haviam sido assaltadas. De acordo com os relatórios iniciais, os assaltos a residências foram reduzidos em 20% desde que o projeto se iniciou, e não se registou nenhuma deslocalização.<sup>14</sup> De facto, os assaltos a estabelecimentos comerciais, na mesma área, também, foram reduzidos, apesar de este problema não ter sido um dos objetivos da resposta. Contudo, a polícia teve alguma dificuldade em identificar as vítimas repetidas, porque o seu sistema de base de dados não estava concebido para este tipo de pesquisa.*

## **Ofensores**

*É fundamental, para o esforço de resolução dos problemas, que se encare, de uma forma renovada, o lado do triângulo referente ao ofensor. No passado, foi colocada demasiada ênfase na identificação e na detenção dos ofensores. Embora isto possa reduzir um tipo específico de problema criminal, particularmente se os ofensores detidos contribuírem para uma grande parte do problema, essa redução é, frequentemente, temporária à medida que novos ofensores substituem os antigos ofensores.*

*O problema da substituição dos ofensores é particularmente agudo nas atividades relacionadas com a aquisição de dinheiro: como o tráfico de droga, os assaltos, os roubos, a prostituição, etc. Por esta razão, as polícias chegaram à conclusão que ajuda aprender-se mais acerca das razões que levam os ofensores a serem atraídos por certas vítimas e locais, daquilo que eles especificamente ganham ao ofender, e daquilo, se é que existe algo, que possa prevenir ou reduzir as suas taxas de delito.*

## **Locais**

*É igualmente importante que se analise o lado do triângulo referente ao local. Como referido anteriormente, certos locais são responsáveis por uma significativa quantidade de atividade criminal. Uma análise desses locais poderá indicar-nos a razão porque são tão favoráveis à ocorrência de um determinado tipo de crime e indicar-nos as formas pelas quais eles poderão ser alterados, para inibir os ofensores e proteger as vítimas. Por exemplo, colocar os caixas multibanco dentro das agências bancárias poderá fazer reduzir a quantidade de informação que um ofensor pode obter acerca das suas potenciais vítimas (que elas estão a levantar dinheiro no banco, que elas põem o dinheiro no bolso da frente do lado esquerdo) e poderá*

*reduzir a vulnerabilidade das vítimas quando estão de costas para os potenciais ofensores, ao servirem-se nos caixas multibanco.*

## **Supervisores, Gestores e Guardiões**

*Existem pessoas, ou coisas, que podem exercer um controlo sobre cada um dos lados do triângulo, para que o crime tenha menos probabilidade de ocorrer. Os ofensores poderão, por vezes, ser controlados por supervisores como a polícia e os funcionários da reinserção social. Os alvos e as vítimas podem ser protegidos pela presença de guardiões. Os locais, também, podem ter guardiões ou gerentes os quais poderão exercer influência tanto nos ofensores como nas vítimas. A resolução de problemas, com sucesso, assenta na compreensão, não só, da forma como todos os três lados do triângulo interagem mas, também, na forma como os ofensores, as vítimas e os locais são, ou não são, controlados por terceiros.<sup>15</sup>*

## **Questões Exemplificativas para se Analisar Problemas**

*As agências policiais deverão fazer uma lista das questões, acerca da natureza do problema, que necessitam de ser respondidas, antes de se poder desenvolver respostas novas e eficazes.<sup>16</sup> Seguem-se 15 questões exemplificativas acerca do problema dos roubos, descrito anteriormente na parte “Identificar os Interessados” deste guia (pág. 15).*

### **Vítimas**

- 1. Quem são as vítimas (idade, raça, género)? Para quem trabalham? Qual foi a natureza das ofensas?*
- 2. Em que altura do dia foram as vítimas ofendidas?*
- 3. Existem alguns funcionários da entrega de comida ao domicílio que tenham sido ofendidos mais do que uma vez? Existem alguns funcionários da entrega de comida, de determinados restaurantes, que foram ofendidos com mais frequência que outros?*
- 4. Qual o grau de medo que têm as pessoas que entregam comida ao domicílio? Quais as áreas que mais temem? Eles têm algumas sugestões sobre formas de cumprirem com mais segurança as suas obrigações? Eles estão munidos de algum tipo de equipamentos de segurança, ou foi-lhes prestada formação acerca da sua segurança?*
- 5. O que é que outras jurisdições, que enfrentaram o mesmo problema, fizeram para aumentar a segurança das pessoas que se dedicam à entrega de comida ao domicílio? Quais as normas que se mostraram mais eficazes e porquê?*

## **Locais (Cena do Crime, Localização, Ambiente)**

6. *Onde é que os roubos ocorreram – no local das entregas, no percurso de ida para o local de entrega, ou perto do estabelecimento de comida rápida? Qual a conformidade e proximidade entre os locais das ofensas e as áreas em que as pessoas das entregas não costumam ir?*
7. *Dos roubos que ocorreram longe do estabelecimento de comida rápida, qual é a distribuição dos locais nos quais os roubos ocorreram (prédios de apartamentos, condomínios fechados, casas isoladas, habitação social, motéis e hotéis, parques de estacionamento, edifícios de escritórios, etc.)?*
8. *Os funcionários das entregas foram roubados perto das suas viaturas, ou longe delas? Qual o tipo de viatura que os funcionários das entregas conduzem? Estão assinaladas como viaturas de entrega de comida?*
9. *Onde se encontra localizada a loja de comida rápida em relação ao bairro onde não são feitas as entregas? Quais os caminhos que os empregados das entregas tomam para fazer as suas entregas?*
10. *Existem algumas semelhanças ambientais entre os locais específicos dos roubos (iluminação, arbustos, isolamento ou com áreas escondidas)?*

## **Ofensores**

11. *Qual é o método empregue nas ofensas? Existem alguns padrões evidentes? Que armas têm sido utilizadas, e em quantos dos ataques?*
12. *Como é que os ofensores escolhem as suas vítimas? O que é que torna algumas vítimas mais atraentes ao roubo que outras? O que é que torna as pessoas que não são vítimas menos atraentes?*
13. *Os ofensores fazem pedidos de entrega para atraírem a si os empregados das entregas, ou encontram as suas vítimas por acaso? Se os ofensores fazem pedidos de comida para roubar os empregados das entregas, aqueles pedidos são feitos no nome dos verdadeiros “clientes” ou são feitos com nomes falsos?*
14. *Que quantidade de dinheiro costuma ser roubada pelos ofensores numa ocorrência típica? Mais alguma coisa é roubada?*
15. *Os ofensores vivem no(s) bairro(s) onde os roubos ocorrem? Se sim, eles são conhecidos dos moradores, os quais possam ter alguma influência sobre aqueles?*

(Para Informações adicionais sobre a análise de problemas, ver o capítulo sete do guia “Problem-Oriented Policing”, de Herman Goldstein, e o capítulo cinco do guia “Neighborhood-Oriented Policing in Rural Communities”, publicado pelo U.S. Department of Justice. Uma lista de referências completa pode ser encontrada na pág. 38)

## **Recursos que Poderão Ajudar a Analisar os Problemas**

Existe um número de instrumentos que nos poderão ajudar a recolher dados, e outras informações, acerca dos problemas criminais e de desordem.

- **Analistas criminais.** Os analistas criminais podem-nos prestar uma grande ajuda na recolha e na análise de dados, e outras Informações, acerca de crimes específicos e de problemas decorrentes de desordens.
- **Sistemas de Gestão de Registos.** Este tipo de sistemas pode ajudar as agências policiais a recolher, a recuperar e a analisar informações acerca dos problemas. Em particular, ele deve ser capaz de, rapidamente e com facilidade, ajudar os utilizadores a identificar as chamadas de serviço repetidas relacionadas com vítimas, com locais e com ofensores específicos.
- **Sistemas de informação geográfica/mapeamento.**<sup>17</sup> Estes sistemas podem-nos esclarecer a respeito dos padrões, ajudam a identificar áreas problemáticas, e mostram as potenciais ligações entre os hot spots criminais e outros tipos de estabelecimentos (máquinas multibanco, lojas de venda de bebidas, etc.).
- **Assistência técnica.** Os profissionais ligados à justiça criminal, que se especializaram no uso das técnicas de Resolução de Problemas, para resolver problemas criminais específicos como os homicídios, os roubos, o tráfico de droga nas ruas, etc., podem fornecer uma ajuda inestimável às agências de polícia e aos membros da comunidade. Acrescentando, outras pessoas não ligadas à justiça criminal, com formação numa diversidade de áreas, também, poderão ajudar nos esforços de resolução de problemas. Por exemplo, um arquiteto poderá ser capaz de ajudar a avaliar os riscos criminais relacionados com a conceção de um conjunto de blocos de apartamentos, e um perito em saúde mental poderá ser capaz de ajudar a avaliar a resposta corrente de uma comunidade às pessoas com doença mental e ajudar a melhorar a resposta.
- **Inquéritos aos moradores/comerciantes.** Estes inquéritos podem ajudar a polícia e as entidades com base na comunidade a identificar e a analisar os problemas, a calcular os níveis de medo, a identificar as respostas mais indicadas e a determinar a eficácia real e percebida dos esforços de resolução dos problemas. Estes inquéritos, também, podem ajudar a determinar as taxas de vitimização geral e repetida, particularmente as relacionadas com as cifras negras e com os crimes raros.

- **Inquéritos ambientais criminais.** Estes instrumentos podem ajudar as agências de polícia e as entidades da comunidade a, sistematicamente, avaliarem o ambiente físico dos locais problemáticos e as formas pelas quais as características específicas dos locais conduzem ao crime e à desordem.
- **Entrevistas com as vítimas e os ofensores.** As entrevistas, sistemáticas e estruturadas com as vítimas e com os ofensores, podem fornecer reflexões importantes sobre as dinâmicas de um determinado problema criminal. Por exemplo, as entrevistas realizadas a ladrões de rua, de uma determinada localidade, forneceu importantes informações à polícia relacionadas com a seleção das vítimas e com outros aspetos dos roubos que puderam ser usadas para prevenir futuras vitimizações.
- **Formação.** A formação em Resolução de Problemas, com uma ênfase na análise, pode ajudar a polícia e os cidadãos a desenvolver e a melhorar as suas competências de resolução de problemas.
- **Laptops/computadores portáteis.** Quando instalados nos carros patrulha, a última geração de computadores portáteis pode fornecer, aos agentes policiais, acesso direto a dados úteis e atempados sobre o crime e permitir-lhes analisar problemas criminais e a produzir mapas enquanto de patrulha.
- **Internet.** Ao usarem serviços de pesquisa online sobre assuntos legais e comerciais, o pessoal policial e os membros da comunidade podem, rapidamente, saber a quem pertence determinada propriedade que se tornou num paraíso para o tráfico de droga, a apurarem qual a legislação aplicável a um determinado problema e a rever a cobertura noticiosa das comunidades que enfrentam problemas semelhantes. De forma similar, o pessoal policial e os membros das comunidades podem usar a internet para a troca de informações com outros que já trataram de problemas idênticos e para obterem acesso a redes especificamente dedicadas ao policiamento comunitário e à resolução de problemas.

## Responder a um Problema

*Após um problema ter sido claramente definido e analisado, teremos que nos confrontar com o desafio último do Policiamento Orientado para a Resolução de Problemas: a procura da forma mais eficaz para lidar com ele.<sup>18</sup>*

*O terceiro estágio do modelo SARA foca-se no desenvolvimento e na implementação de respostas eficazes para o problema. Antes de se entrar neste estágio, uma agência policial deve ter a certeza de que analisou completamente o problema. A tentação para se implementar uma resposta e para se “começar a fazer alguma coisa”, antes de a análise estar terminada, é muito forte. Mas, os remédios rápidos raramente são eficazes a longo prazo. Provavelmente, os problemas persistirão se as soluções não forem concebidas à medida das causas específicas do problema.<sup>19</sup>*

*Para se desenvolver respostas à medida dos problemas criminais, os solucionadores de problemas devem rever as suas descobertas acerca dos três lados do triângulo do crime – as vítimas, os ofensores e os locais – e deverão desenvolver soluções criativas que tratem de, pelo menos, dois dos lados do triângulo.<sup>20</sup> Eles devem fazer uma aproximação ao desenvolvimento de soluções sem quaisquer noções preconcebidas acerca do que deve ser feito. Frequentemente, os resultados na fase da análise apontam, à polícia e aos cidadãos, para direções inesperadas. Por exemplo, suponhamos que a agência policial que enfrenta o problema dos roubos aos empregados das entregas de fast food, descrito anteriormente, acaba por descobrir:*

- *Que 14 empregados das entregas foram roubados no ano anterior;*
- *Que nove dos roubos ocorreram entre as 22H00 e as 02H00, nas noites das quintas-feiras, das sextas-feiras e dos sábados;*
- *Que quatro das lojas de entrega de comida ao domicílio contaram para 10 dos roubos e que o pessoal que trabalha para aquelas quatro lojas sofreram sete daqueles roubos;*
- *Que o pessoal das duas lojas que foram mais vitimizadas efetuaram entregas até às 02H00, enquanto as outras duas passaram a deixar de o fazer às 12H00;*
- *Que em sete dos roubos, a polícia foi incapaz de localizar o “cliente” que fez o pedido, o que leva a crer que os pedidos eram solicitados sob nomes falsos, ou indicando falsas moradas;*
- *Que as festas ao ar livre de grandes dimensões, muitas integrando jovens adolescentes mais velhos, eram realizadas nas noites de cada fim-de-semana, em diversos locais públicos, perto de áreas residenciais. As áreas das festas encontravam-se nas vizinhanças onde ocorreram os roubos. Eram servidas bebidas alcoólicas naquelas*



*festas, e existia alguma preocupação entre os moradores quanto ao barulho e quanto ao consumo de álcool por menores, naquelas festas;*

- *Que os empregados das entregas de comida ao domicílio referiam que alguns dos roubos eram cometidos por adolescentes que pareciam estar sob efeito do álcool;*
- *Que vários empregados das entregas de comida, também, referiam terem visto, ou a passar por eles, um grupo de adolescentes apeados antes de terem sido roubados; e*
- *Que em 11 dos roubos, os ofensores roubaram menos de 40 dólares. Nos outros três roubos, foram roubados entre 40 e 60 dólares.*

*Uma resposta concebida para este problema poderia incluir o seguinte:*

- *Um acordo entre as duas lojas mais vitimizadas no sentido de terminarem as entregas a partir da meia-noite e para solicitarem aos clientes o levantamento das suas encomendas, nas suas lojas, entre a meia-noite e as 02H00;*
- *Um acordo entre as lojas para pedir aos clientes em que nome constaria a fatura, ao realizarem o pagamento da comida, para que os empregados das entregas pudessem levar consigo, somente, a mínima quantidade de dinheiro necessário para fazer os trocos. O montante exato poderia ser solicitado, mas não exigido;*
- *Um acordo entre as lojas para passarem a usar um sistema melhorado de identificação das chamadas de forma a cruzar os nomes indicados com os números de telefone. Se os nomes dos clientes não coincidirem com o número e o nome indicado no mostrador do telefone, através do identificador de chamadas – possivelmente por causa da pessoa que fez o pedido ser um convidado do residente – o pessoal da loja de comida procuraria o endereço do morador para confirmar se o número de telefone coincidia com o endereço. O morador seria contactado via telefone, entretanto, para confirmar o pedido;*
- *Um acordo entre as lojas para a implementação de uma norma para a não entrega de um pedido, se isso implicasse uma caminhada por entre uma grande multidão que estivesse presente na área. Se o empregado das entregas fosse incapaz de efetuar a entrega por esta razão, o empregado regressaria à loja, telefonaria ao cliente e solicitaria que este se encontrasse com o empregado numa zona próxima, mas afastada da multidão; e*
- *Um acordo com os moradores, que deram início à petição por causa da não prestação do serviço de entrega de comida no bairro, para procederem à comunicação da natureza e as razões das novas normas referentes às entregas de comida (com exceção da confirmação do identificador de chamadas) aos outros moradores. O responsável pela petição, então, transmitiria esta informação numa reunião de moradores e através de panfletos entregues a cada morador. Em várias das festas com*

*adolescentes, os moradores poderiam informar os jovens presentes que os empregados das entregas não transportam consigo, a todo o momento, mais do que 10 dólares (frequentemente muito menos que isso).*

## **A Tradição Dominante**

*Desde o início, temos estado, constantemente, a tentar combater a tendência natural de voltar às respostas tradicionais.<sup>21</sup>*

*Tendo sido depositada demasiada confiança nas respostas tradicionais no passado (amplos varrimentos de área, ou detenções, patrulhamento intensivo, etc.), é natural que as agências de polícia venham a gravitar à volta destas mesmas táticas para lidar com os problemas no futuro - mesmo que essas mesmas táticas não se tenham provado especialmente eficazes, ou sustentáveis a longo prazo.*

*Por exemplo, no caso dos roubos aos empregados das entregas ao domicílio, é fácil de ver como a polícia poderia ter decidido avançar com patrulhamentos em viaturas, ou a peados, na área problemática, aos fins-de-semana, entre as 22H00 e as 02H00. Mas esta resposta teria sido relativamente dispendiosa para o departamento de polícia. As respostas criativas, que vão além do sistema de justiça criminal e que se focam na prevenção de futuras ocorrências, geralmente, surtem melhores resultados.*

*Os cidadãos e a polícia são tentados, frequentemente, a implementar programas e respostas usadas noutras comunidades. Embora possa ser bastante útil aprender-se como foi que outras comunidades foram bem sucedidas ao lidarem com problemas semelhantes (e encorajamos as agências policiais a pesquisarem outras abordagens como parte das suas análises), deveremos ser cautelosos quanto ao adotar soluções tiradas da prateleira, a não ser que a situação seja, impressionantemente, semelhante.<sup>22</sup>*

*A polícia ao enfrentar o problema dos roubos aos empregados das entregas ao domicílio poderá sentir-se inclinada a sugerir aos serviços públicos para aumentar a iluminação pública na área problemática, porque isto foi uma das maneiras que outras comunidades implementaram com sucesso para lidar com o problema dos roubos. Mas, a não ser que os roubos tenham ocorrido em áreas que são fracamente iluminadas, esta estratégia, provavelmente, terá pouco efeito no problema dos roubos aos empregados da distribuição de comida.*

*A chave para se desenvolver respostas propositadamente concebidas é garantindo que as respostas são devidamente focadas e **diretamente ligadas** às conclusões que resultaram da fase analítica do projeto.*

*Para exemplos específicos de resoluções de problemas, consultar a Série de Guias Policiais Orientados para a Resolução de Problemas, desenvolvida pelo Center for Problem-Oriented Policing ([www.popcenter.org](http://www.popcenter.org)) e custeados pelo COPS Office. Consultar, também, a secção de*

*Recursos Adicionais, a qual lista alguns dos problemas criminais e de desordem social os quais poderão ser tratados com o uso de abordagens de resolução de problemas.*

## **Avaliar o Impacto sobre o Problema Selecionado**

*Nos últimos 20 anos, tornou-se claro para muitos dos que se dedicam ao policiamento que, tanto as abordagens tradicionais ao tratamento do crime, do medo e de outros problemas, como as avaliações da sua eficácia, ficaram aquém das expectativas de muita gente. Isto fez com que um número significativo de departamentos de polícia procurasse novas abordagens para lidar com velhos problemas. Isto, também, levou a que muitos departamentos de polícia se comesçassem a interrogar se, e até que ponto, o seu trabalho realmente fazia a diferença, para além de lidar com as ocorrências imediatas.<sup>23</sup>*

### **Medidas Tradicionais**

*Uma quantidade de parâmetros tem sido usada, tradicionalmente, pelas agências policiais e pelos membros das comunidades, para avaliar a eficácia das suas medidas. Naqueles incluem-se: o número de detenções, os níveis dos crimes denunciados, os tempos de resposta policial, a quantidade de autorizações concedidas, as reclamações dos cidadãos e diversos outros indicadores do trabalho policial, como as chamadas de serviço e o número de entrevistas de campo realizadas.<sup>24</sup>*

*Vários daqueles parâmetros poderão ser-nos úteis para se avaliar o impacto de um esforço de resolução de problemas, incluindo: as chamadas de serviço relacionadas com o problema (especialmente uma redução na repetição das chamadas de serviço envolvendo locais, vítimas e ofensores específicos); as mudanças na incidência dos crimes denunciados; e as mudanças nos níveis das reclamações dos cidadãos. Outros parâmetros tradicionais, como as detenções e o número de entrevistas de campo realizadas, poderão não ser assim tão úteis para os nossos esforços de resolução de problemas, a não ser que esses parâmetros possam ser diretamente ligados a uma redução, a longo prazo, dos malefícios associados a um determinado problema criminal.*

*Mesmo as reduções nas chamadas de serviço e nas reclamações dos cidadãos poderão não ser os melhores indicadores de, e até que ponto, estarmos a causar um impacto positivo no problema, porque, nalguns casos, aqueles parâmetros poderão, na realidade, aumentar como resultado do nosso esforço de resolução dos problemas. Nalguns casos, tal incremento poderá ser um resultado positivo, se isso significar que os moradores se sentem mais à vontade em registarem as suas reclamações, ou porque acreditam que as suas chamadas serão levadas a sério. Contudo, quando o esforço de resolução de problemas resulta num aumento das detenções, ou num aumento das chamadas de serviço, as agências policiais devem encarar aqueles resultados positivos com cautela. Será que eles são os resultados pretendidos da iniciativa?*

## **Uma Estrutura Não Tradicional**

*Avaliar o impacto de um esforço de resolução de problemas poderá requerer o uso de uma estrutura não tradicional para se determinar a sua eficácia. Uma daquelas estruturas desenvolvida por Eck e por Spelman identifica cinco diferentes níveis, ou tipos, de impactos positivos nos problemas. Eles são:*<sup>25</sup>

- 1. A total eliminação do problema;*
- 2. Menos incidentes;*
- 3. Incidentes menos graves ou perniciosos;*
- 4. Melhor tratamento das ocorrências/uma resposta ao problema melhorada; e*
- 5. A remoção do problema como uma das preocupações policiais (transferindo o tratamento para outros mais capazes em lidar com o problema).*

*Também, foi sugerido um sexto impacto positivo:*

- 6. As pessoas e as instituições afetadas pelo problema ficam melhor preparadas para lidar com um problema semelhante no futuro.*<sup>26</sup>

*Alguns dos parâmetros listados acima poderão ser adequados para os nossos esforços de resolução dos problemas. Outros, não listados acima, poderão ser, ainda, mais adequados. Após termos analisado o nosso problema, poderemos pretender modificar os parâmetros inicialmente selecionados, ou rever os parâmetros. Os parâmetros que selecionarmos irão depender da natureza do problema escolhido, das preferências da polícia e da comunidade, e da habilidade da nossa jurisdição em recolher os dados necessários, tanto antes do início do projeto, bem como após ele ter sido implementado no terreno por algum tempo.*

*Um número de parâmetros não tradicionais poderão esclarecer-nos sobre a forma como um problema foi afetado.*<sup>27</sup> *A chave está em nos focarmos nos parâmetros que demonstram o impacto no problema apontado.*

## **Parâmetros Demonstrativos do Impacto no Problema**

- Quatro casas de crack, existentes numa área de 12 blocos de apartamentos, foram encerradas e as avaliações, posteriores, indicaram que o tráfico de droga não se havia deslocalizado para os cinco blocos de apartamentos das redondezas. As chamadas de serviço, relativamente ao tráfico de droga nas ruas da área-alvo, haviam sido reduzidas, de uma média de 45 por mês par 8 por mês. O número de*

*moradores que relataram ser testemunhas do tráfico de droga, durante o mês anterior, foi reduzido de 65%, antes dos esforços policiais, para 10% após a intervenção.*

- *Antes da intervenção policial, 40% daqueles que foram vitimizados duas vezes por assaltantes, no período de seis meses seguinte foram, de novo, revitimizados. Após os esforços policiais, só 14% das vítimas voltaram a ser revitimizadas. No cômputo geral, os assaltos na área-alvo foram reduzidos, de 68 num ano para 45 no ano seguinte.*
- *Porque os esforços de resolução de problemas conseguiram interromper a venda de armas aos jovens que procuravam a aquisição de armas de fogo semi-automáticas, mais letais, o comércio de armas, o número e a gravidade das ofensas à integridade física, resultantes dos tiroteios a partir de viaturas em andamento, foram significativamente reduzidas, mesmo, apesar do número de disparos com armas de fogo a partir de viaturas em andamento ter decrescido ligeiramente. Antes da intervenção policial, ocorreram 52 daquelas ocorrências na cidade e que resultaram em 21 ofensas à integridade física graves e 5 homicídios. Após os esforços policiais, ocorreram 47 tiroteios a partir de viaturas em andamento as quais resultaram em 8 ofensas à integridade física graves e nenhum homicídio.*
- *No ano transato ao dos esforços policiais, a polícia recebeu uma média de 50 denúncias por mês relacionadas com desavenças entre vizinhos. Uma média de 10 daquelas denúncias ficaram resolvidas com uma única intervenção de um agente policial, mas aproximadamente 40 das chamadas de serviço eram efetuadas pelos moradores de 22 locais habitualmente problemáticos. Assim que os esforços de resolução do problema foram implementados, o departamento policial passou a receber uma média de 12 denúncias mensais. Cinco dos locais repetidamente problemáticos mantiveram-se sem alteração, mas eles contaram para menos de 25% das denúncias recebidas mensalmente.*

### **Parâmetros Não Demonstrativos do Impacto no Problema**

- *Foram realizadas cinco reuniões entre a polícia e a comunidade no decurso de um ano de projeto. (As conclusões relativas ao impacto sobre o problema não se podem extrair deste parâmetro. Se um dos objetivos do projeto for o de melhorar a compreensão da polícia acerca dos problemas comunitários, um dos parâmetros a ter em conta é o nível de perceção dos moradores acerca dos melhoramentos que resultaram dos esforços desenvolvidos, o qual poderá ser determinado através de inquéritos realizados antes e após a implementação das medidas.)*

- *Foram realizadas verificações das condições de segurança em 43 residências, pelos agentes policiais, da urbanização-alvo. (Embora isto possa ser importante para se documentar o número de verificações de segurança a residências, seria mais importante saber-se até que ponto os assaltos foram reduzidos como resultado da iniciativa.)*
- *Os agentes policiais e os membros da comunidade participaram numa limpeza ao bairro e removeram perto de 500kg de lixo. (Esta informação não, necessariamente, indica uma redução nos níveis dos problemas criminais e de desordem em causa, e uma limpeza esporádica poderá ser, somente, um melhoramento temporário. Seria mais importante demonstrar-se que os problemas criminais e de desordem em causa foram reduzidos como resultado de, ou em conjunto com, a limpeza realizada.)*
- *A polícia apreendeu para cima de 10 quilos de cocaína durante a iniciativa, a qual procurou alvejar as atividades ligadas ao tráfico de narcóticos no distrito do sudoeste. (Este resultado não indica até que ponto as vendas de droga nas ruas e quaisquer outros problemas relacionados – como a prostituição, a vadiagem, os graffiti, o lixo e a intimidação dos moradores – foram reduzidos.)*

## **Ajustar as Respostas Baseadas na Avaliação**

*Se as respostas implementadas não forem eficazes, a informação recolhida durante a análise deve ser revista. Poderá ser necessário recolher-se novas Informações antes de se desenvolver e testar novas respostas.<sup>28</sup>*

## Exemplos de Iniciativas de Resolução de Problemas

O COPS Office procura disponibilizar novas iniciativas de resolução de problemas, concebidas para a realização de análises em profundidade aos problemas específicos de uma determinada localidade. Para uma construção baseada nos conceitos apresentados neste guia, que esperamos promover, abaixo temos três exemplos dos tipos de esforços analíticos.

### Exemplo 1:

#### Plano, Texas, <sup>29</sup>Congestionamento de Trânsito junto a Escola

**Educação rodoviária e mudanças estruturais suavizaram o congestionamento do trânsito nas imediações de escola**

#### Identificação

Os moradores de um bairro perto da Escola Básica de Barron reclamaram junto da sua agente policial de bairro acerca dos problemas, aparentemente interligados, de trânsito, incluindo o congestionamento, o excesso de velocidade, o desrespeito pelos semáforos, o estacionamento indevido, e os acidentes rodoviários. Os esforços policiais tradicionais, incluindo a vigilância e a aplicação de coimas, tinham sido tentadas, intermitentemente, ao longo de muitos anos, mas não resultaram em melhoramentos sustentáveis.

#### Análise

Em 2000, a agente policial do bairro levou a efeito uma exaustiva análise aos dados empíricos disponíveis relativamente aos fatores ambientais e aos padrões de comportamento. Barron é um local que se situa no cruzamento formado por uma das maiores vias rodoviárias, com quatro faixas de rodagem, e uma rua estreita de uma zona residencial. A escola referida é dedicada a crianças deficientes, do ensino pré-escolar, o que leva a que a maioria dos pais levem os seus filhos, de carro, de e para a escola. A única maneira de deixar e ir buscar os alunos era entrando e saindo do referido bairro residencial, pelo que os pais queixavam-se de que, em vez de tentarem utilizar uma linha de estacionamento inadequada, viam-se obrigados a largar os seus filhos no meio da estrada e mandavam-nos atravessar a rua a correr. Embora as chamadas para a polícia relacionadas com o trânsito não fossem anormalmente elevadas, quando comparadas com as imediações de outras escolas, os acidentes de trânsito eram muito mais comuns no bairro de Barron. Após rever as circunstâncias de cada um dos acidentes que se registaram naquele bairro, a agente policial do bairro chegou à conclusão que cada um dos acidentes ocorreu como resultado do incumprimento das regras rodoviárias numa tentativa de ultrapassar as incongruências do plano rodoviário existente naquele bairro. As horas de ponta do congestionamento surgiam em períodos de 15 minutos nos quais a circulação automóvel era substancialmente aumentada, durante a manhã e a tarde, na altura em que os pais iam



levar e buscar os seus filhos, somando cerca de 1 hora diária nos dias úteis: 07H45/08H00, 10H45/11H00, 11H15/11H30, e 14H45/15H00. Os moradores queixaram-se, repetidamente, ao departamento de engenharia da câmara municipal, o que resultou em alterações temporárias nos tempos de alternância das luzes dos semáforos. Aquela agente policial chegou à conclusão que a educação e a fiscalização, combinados com uma conceção diferente, e permanente, da forma como o tráfego rodoviário se processava, e com mudanças no controlo do mesmo, seriam necessárias para tratar daquele problema crónico.

### **Resposta**

A agente policial desenvolveu estratégias no âmbito de três áreas: educação, fiscalização, e ordenamento do tráfego. Ela alterou o seu horário de serviço de forma a coincidir com os períodos problemáticos. Ao trabalhar com o pessoal da escola, os pais, e com os moradores ela criou e distribuiu mapas com percursos alternativos de e para aquele bairro. Ela, também, criou e distribuiu panfletos - traduzidos em Espanhol pelo pessoal da escola – para informar os pais e a explicar as mudanças no ordenamento do tráfego. A escola forneceu sinais de trânsito que substituíram os sinais colocados pela autarquia a autorizar a fiscalização rodoviária. Assim que o período educativo de sensibilização terminou, a agente policial começou a fiscalizar todos os condutores que violavam as regras de trânsito nos períodos de maior afluxo. Isto, ocasionalmente, significava ter que mandar parar até sete carros de uma vez. Ao trabalhar com o departamento de engenharia e do trânsito, foi desenvolvido um novo plano de tráfego, incluindo uma nova linha de estacionamento que afastou os veículos daquele bairro residencial e do cruzamento mais congestionado. As obstruções visuais à sinalética – como os ramos das árvores – foram removidos e os dispositivos de controlo do tráfego foram instalados para reorientar a circulação automóvel. O estacionamento foi condicionado e foi instalada sinalização melhorada. Foram criadas quatro passadeiras para o acesso dos peões à escola e as luzes dos semáforos foram sincronizadas para funcionarem somente nos tempos mais necessários. Os ciclos temporais dos semáforos foram, precisamente, programados para coincidirem com as alturas de maior fluxo de viaturas, para facilitar as chegadas e as partidas sem interromper, desnecessariamente, a circulação automóvel fora daqueles períodos. Por fim, após anos de discussões entre a autarquia e a associação de moradores da área, foi construída uma rua de acesso ao parque de estacionamento, o que veio facilitar o acesso ao bairro, pelos moradores, sem que as viaturas que se dirigiam à escola tivessem necessidade de circular pelo bairro.

### **Avaliação**

Comparando os resultados dos inquéritos realizados antes e após a intervenção, os mesmos demonstraram que as frustrações dos moradores e dos pais se haviam reduzido, e que a maioria dos inquiridos estava em crer que haviam sido realizados melhoramentos, tanto em termos do congestionamento do trânsito como em termos de segurança. A agente policial do bairro relatou que o tráfego de viaturas estava a fluir com normalidade, tanto nas horas de ponta como nos restantes períodos, e que o habitual bloqueio das ruas do bairro parecia ter terminado por completo. O desvio propositado do trânsito havia sido cuidadosamente planeado e todas as partes confirmaram que a distribuição da circulação automóvel havia sido

distribuída com eficácia. Os acidentes de trânsito foram reduzidos em 90% (de 10 para 1) em somente 2 anos.

## **Exemplo 2:**

### **Chula Vista, Califórnia,<sup>30</sup> Problemas em Hotéis e Motéis**

**Sob as novas posturas municipais da cidade os gerentes dos hotéis e dos motéis foram responsabilizados e o crime e as desordens foram reduzidas em 70% e as chamadas de serviço sofreram uma redução de 50%**

#### **Identificação**

Ao longo da década de 90, a cerca de uma dúzia de hotéis e motéis da cidade estavam a gerar, continuamente, um número inaceitavelmente elevado de chamadas de serviço para a polícia e de queixas relacionadas com ocorrências criminais, apesar dos diversos esforços desenvolvidos por diversas partes interessadas, incluindo a polícia, outros organismos da cidade, e grupos de comerciantes locais. As tentativas prévias, no sentido de inverter as taxas de criminalidade e de desordem, as quais incluíram uma ação policial mais incisiva e a adoção de posturas municipais que proibiam o aluguer de quartos há hora e que obrigavam os clientes a exibirem documento de identificação aquando do check-in, revelaram-se sem sucesso.

#### **Análise**

O Departamento da Polícia de Chula Vista realizou uma análise às chamadas de serviço e aos dados relativos aos crimes e às desordens, descobrindo que os motéis eram, habitualmente, os locais da cidade onde, com mais frequência, eram realizadas mais detenções relacionadas com estupefacientes. Ainda por cima, muitas das chamadas de serviço eram originárias dos quartos dos motéis, ao contrário das áreas comuns e dos parques de estacionamento. Durante as entrevistas que foram feitas a clientes dos motéis, a polícia chegou à conclusão que 75% daqueles eram moradores do Condado de San Diego, muitos dos quais disseram serem indivíduos sem-abrigo ou quase sem-abrigo. Em 2002, o Center for Criminal Justice Research da California State University, em San Bernardino, chamou a si a criação e a implementação de um inquérito aos gestores dos motéis e de um instrumento de análise ambiental. O inquérito referenciou as insuficientes práticas de gestão e que estas se correlacionavam com os altos níveis de chamadas de serviço para a polícia. Aquelas práticas de gestão incluíam a serventia de comida à clientela local e o aluguer de quartos a clientes de longa duração. A análise ambiental examinou as medidas de segurança, o controlo dos acessos, e os sinais evidentes de desorganização dos locais. Muitos dos quartos dos motéis, por toda a cidade de Chula Vista, careciam dos padrões de segurança mais básicos, como fechaduras de segurança, visores nas portas, correntes de segurança nas portas dos quartos e trancas nas portas exteriores. Em 2005, o departamento da polícia calculou o rácio das chamadas de serviço por quarto de cada hotel e motel da cidade. Os rácios apurados foram de 2.77 a 0.11 chamadas de serviço por

quarto. Os rácios das chamadas de serviço provenientes dos quartos dos motéis, e relativos a intrigas entre os clientes, foram mapeados e revelaram que o tamanho ou a localização do motel tinham pouco a ver com a probabilidade de poderem gerar chamadas de serviço e desordens. A análise às diferenças de preços dos quartos dos motéis sugeriu que, contrariamente à crença de longa data local, os preços baixos, por si só, não pareciam ter nada a ver com o número de chamadas de serviço. Por fim, o grupo das partes interessadas desenvolveu uma coleção de respostas baseadas no princípio de que os gestores e os proprietários dos hotéis e dos motéis se encontravam na melhor posição para controlar o crime e as desordens através de práticas de gestão mais consistentes.

### **Resposta**

No início de 2003, foi iniciada a primeira fase das respostas. Foi realizada uma reunião entre os proprietários dos motéis, a polícia, a autarquia, e a Câmara do Comércio. Foram fornecidos os dados das chamadas de serviço específicas aos proprietários, prática que continuou numa base regular. Foi distribuída a cada proprietário uma checklist das melhores práticas concebidas para reduzir os problemas. Os funcionários da autarquia responsáveis pela fiscalização das posturas municipais deram início a um programa anual de inspeções, para garantir o cumprimento dos códigos estatais e locais. Entre 2001 e 2005, registou-se uma redução de 7% nas chamadas de serviço para os motéis, mas os motéis continuaram a ser os locais onde eram realizadas mais detenções por droga, em Chula Vista. Em 2005, foi lançada a segunda fase das respostas. O Gabinete do Ministério Público e outros organismos da cidade foram chamados a prestar assistência no esboço de uma postura municipal relativa às práticas de gestão dos motéis, modelada com base nas diversas leis similares publicadas por todo o país. No cumprimento da nova legislação, todos os motéis eram obrigados a solicitar à autarquia uma licença anual para poderem funcionar. A concessão da licença estava dependente das condições do hotel, do uso de equipamentos normalizados de segurança nos quartos, e da manutenção de um rácio de chamadas de serviço aceitável. O rácio normal aceitável foi encontrado na média do rácio das chamadas de serviço de 2005 de todos os motéis da cidade. Os proprietários foram instados a adotarem medidas preventivas e a desenvolverem e a implementarem respostas específicas aos problemas nas suas propriedades. A autarquia comprometeu-se a prestar assistência aos proprietários dos motéis, no sentido de eles mitigarem os seus problemas, mas não obrigou a nenhuma ação de remédio específicas. Aquele regulamento foi sancionado por cada área de grupos de negócio, incluindo a Câmara do Comércio, e foi aprovada na Assembleia Municipal por unanimidade.

### **Avaliação**

Todos os motéis que pretendiam continuar a funcionar começaram a cumprir com a nova legislação, logo no segundo ano após a sua entrada em vigor. As chamadas de serviço, para os motéis de Chula Vista, foram reduzidas em 49%. As detenções por droga nos motéis foram reduzidas em 66%. Todos os tipos de crimes denunciados decresceram em 70%, com os crimes violentos contra pessoas a decaírem em 49%. Os agentes policiais passaram a despende 52% menos tempo de serviço nos motéis por toda a cidade, libertando para cima de 1.240 horas de patrulha durante o primeiro ano da vigência do novo regulamento. A qualidade dos motéis, a

sua aparência, e as práticas de gestão melhoraram; vários hotéis foram vendidos a novos donos; e o número de unidades hoteleiras sem as mínimas condições da cidade (por exemplo, aquelas sem fechaduras de segurança, visores nas portas, correntes de segurança nas portas dos quartos e trancas nas portas exteriores) caíram de 378 para 0 (zero). A autarquia relatou um aumento dos recibos referentes às taxas de ocupação dos quartos. Não se registaram deslocalizações do crime e das desordens, tanto para o interior como nas imediações dos complexos de apartamentos ou para outros hotéis nas jurisdições vizinhas durante os primeiros dois anos, após a entrada em vigor do novo regulamento.

### **Exemplo 3:**

#### **Charlotte-Mecklenburg, Carolina do Norte, <sup>31</sup> Assaltos em Armazéns**

**Análises metódicas conduziram a respostas simples, resultando numa substancial redução dos assaltos a armazéns-alvo**

#### **Identificação**

Em 2005, O Departamento da Polícia de Charlotte-Mecklenburg verificou um aumento de 28% nos assaltos a edifícios comerciais, 7% dos quais ocorreram em pequenos barracões ou instalações de armazenamento. A maioria dos incidentes envolveu diversas unidades de armazenamento no interior de uma mesma instalação, com uma média de 3,5 vítimas por ocorrência (Nos EUA é habitual existirem instalações destinadas ao aluguer de locais de armazenamento individuais e fechados). Um sargento e dois detetives foram encarregados de iniciarem esforços de resolução do problema, para tratar dos assaltos nas instalações de aluguer de armazéns individuais.

#### **Análise**

Os detetives começaram a sua análise através da leitura de cada um dos 99 relatórios referentes aos assaltos, que se verificaram a instalações de armazenamento, em 2005. Dos 99 relatórios, 71 dos assaltos ocorreram numa das 28 instalações assaltadas e contaram para um total de 291 vítimas individuais. Os detetives identificaram um total de 75 instalações de armazenamento, na jurisdição, e chegaram à conclusão que a maioria daquelas instalações não tinha problemas significativos com assaltos. Quando os locais das instalações foram mapeados, em relação com os dados criminais, não foi encontrada qualquer correlação entre a localização de uma determinada instalação, a ocorrência de um assalto na mesma instalação, e o nível de criminalidade nas suas vizinhanças. Os relatórios foram analisados para determinar até que ponto existiriam quaisquer tipos de bens, em particular, que estivessem a ser alvo dos ofensores, mas os detetives não encontraram nenhum padrão em que se pudessem basear. Num esforço para identificar as diferenças de conceção dos locais, das normas de utilização, e das práticas que pudessem estar na base dos diferentes níveis de vitimização, os detetives

*visitaram cada uma das 75 instalações. A descoberta fundamental, que resultou daquelas visitas, foi o uso de loquetes reforçados, com disco de marcação numérica, que pareciam ser a forma mais eficaz para manter seguras as unidades de armazenamento. A única instalação que obrigava os clientes a usarem aqueles loquetes não havia sofrido nem um único incidente de assalto.*

### **Resposta**

*De forma a testarem a sua hipótese, de que o uso de loquetes com segredo poderia vir a reduzir substancialmente a ocorrência de assaltos, o departamento da polícia idealizou um estudo que envolveu três locais: duas instalações de armazenamento que iriam sugerir, mas não obrigar, que os seus clientes usassem os tais loquetes, e uma instalação que já obrigava os clientes a usá-los. O departamento da polícia adquiriu os loquetes usados no estudo e lançou a iniciativa no primeiro dia de julho de 2006. Assim que o teste começou, os detetives colaboraram com a indústria de aluguer de mini-armazéns e com os proprietários de cada área para desenvolver um guia de “boas práticas”. As recomendações do guia relacionavam-se com a conferência dos antecedentes criminais dos clientes, com a educação dos inquilinos sobre prevenção dos assaltos, com a restrição de acesso às unidades, que passou a efetuar-se, somente, nos períodos em que os gestores dos locais estivessem presentes, no estímulo ao uso daqueles loquetes com segredo, no melhoramento da iluminação noturna, no uso de câmaras de videovigilância, e na autorização dada à polícia para terem acesso aos códigos dos loquetes para poderem entrar nas instalações.*

### **Avaliação**

*Comparado com o ano anterior ao do estudo, as instalações envolvidas no mesmo obtiveram uma redução de 58% no número de assaltos denunciados e uma redução de 69% no número de unidades individuais assaltadas, durante o primeiro ano de teste. Sublinhando a utilidade do uso de loquetes com segredo é o facto de que num incidente, numa das instalações de teste, ter envolvido a entrada em 26 unidades individuais separadas, nenhuma das quais dispunha daqueles loquetes. Este único incidente de assalto contabilizou para 79% dos assaltos àquele tipo de instalações, durante o período do teste. Também, durante o mesmo período, registou-se um aumento de 39% no número de assaltos denunciados e um aumento de 45% no número de unidades individuais assaltadas nas instalações não abrangidas pelo estudo.*

## Lista de Referências

- Anderson, David, Sylvia Chenery, e Ken Pease. 1995. **Biting Back: Tackling Repeat Burglary and Car Crime**, Crime Detection and Prevention Series #58. London: Home Office.  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110220105210/rds.homeoffice.gov.uk/rds/prqpdfs/cdp58bf.pdf>
- California Department of Justice. 1992. **Community Oriented Policing & Problem Solving**.
- Clarke, Roland V., e John E. Eck. 2005. **Crime Analysis for Problem Solvers in 60 Small Steps**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.
- Community Policing Consortium. 1994. **Understanding Community Policing: A Framework for Action**. Washington: U.S.
- Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance.  
[www.ncjrs.gov/pdffiles/commmp.pdf](http://www.ncjrs.gov/pdffiles/commmp.pdf)
- Eck, John E., e William Spelman. 1987. **Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News**, Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice and Police Executive Research Forum.
- Farrell, G., e K. Pease. 1993. **Once Bitten, Twice Bitten: Repeat Victimization and Its Implications for Crime Prevention**, Crime Prevention, Unit Paper 46. London: Home Office.
- Gist, Nancy E. 1995. **Keeping Drug Activity Out of Rental Property: Establishing Landlord Training Programs**. Bureau of Justice Assistance Fact Sheet. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance, November. [www.ncjrs.gov/pdffiles/landlord.pdf](http://www.ncjrs.gov/pdffiles/landlord.pdf)
- Goldstein, Herman. 1990. **Problem-Oriented Policing**. New York: McGraw Hill, Inc.
- Hoover, Larry T., ed. 1995. **Quantifying Quality in Policing**. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.
- La Vigne, Nancy G., e John E. Eck. 1993. **A Police Guide to Surveying Citizens and Their Environment**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance.  
[www.ncjrs.gov/pdffiles/polc.pdf](http://www.ncjrs.gov/pdffiles/polc.pdf)
- Neighborhood-Oriented Policing in Rural Communities: A Program Planning Guide**. 1994. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance.  
[www.ncjrs.gov/txtfiles/neio.txt](http://www.ncjrs.gov/txtfiles/neio.txt)
- Police Foundation. 2003. **Crime Analysis and Crime Mapping Information Clearinghouse**, 8th Edition. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services.  
[www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=270](http://www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=270)

*Problem-Oriented Drug Enforcement: A Community-Based Approach for Effective Policing*. 1993. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance.

Rich, Thomas. *The Use of Computerized Mapping in Crime Control and Prevention Programs*. 1995. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.  
[www.ncjrs.gov/pdffiles/riamap.pdf](http://www.ncjrs.gov/pdffiles/riamap.pdf)

Sampson, Rana. *Drug Dealing in Privately Owned Apartment Complexes*. 2006. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.  
[www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e07063418.pdf](http://www.cops.usdoj.gov/files/RIC/Publications/e07063418.pdf)

Sampson, Rana. 1994. *"Problem Solving," Neighborhood-Oriented Policing in Rural Communities: A Program Planning Guide*. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance.

Spelman, William, e John E. Eck. 1989. *"Sitting Ducks, Ravenous Wolves, and Helping Hands: New Approaches to Urban Policing."* Public Affairs Comment, Austin, Texas: School of Public Affairs, University of Texas.

Stephens, Darrel. 1995. *"Community Problem-Oriented Policing: Measuring Impacts,"* in *Quantifying Quality in Policing*, ed. Larry T. Hoover, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

Stephens, Darrel. 1996. *"Community Problem-Oriented Policing: Measuring Impacts,"* in *Quantifying Quality in Policing*, ed. Larry T. Hoover, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

*Wise After the Event: Tackling Repeat Victimisation*. 1994. London: National Board for Crime Prevention, Home Office.  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110220105210/rds.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs2/ah379.pdf>

## Notas Finais

1. Eck, John E., e William Spelman. **Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice and Police Executive Research Forum, 1987.
2. Spelman, William, e John E. Eck. **"Sitting Ducks, Ravenous Wolves, and Helping Hands: New Approaches to Urban Policing."** Public Affairs Comment, Austin, Texas: School of Public Affairs, University of Texas, 1989.
3. Farrell, G., e K. Pease. **Once Bitten, Twice Bitten: Repeat Victimization and Its Implications for Crime Prevention**, Crime Prevention, Unit Paper 46. London: Home Office, 1993.
4. Clarke, Roland V., e John E. Eck. **Crime Analysis for Problem Solvers in 60 Small Steps**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2005.
5. Stephens, Darrel, **"Community Problem-Oriented Policing : Measuring Impacts,"** in Quantifying Quality in Policing, ed. Larry T. Hoover, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1995.
6. Goldstein, Herman. **Problem-Oriented Policing**, New York: McGraw-Hill, Inc., 1990.
7. Goldstein, 1990.
8. Goldstein, 1990.
9. Goldstein, 1990.
10. Este conceito foi desenvolvido por William Spelman e John E. Eck em 1989. Ele foi edificado sobre o trabalho prévio de Marcus Felson.
11. Sampson, Rana. **"Problem Solving," Neighborhood-Oriented Policing in Rural Communities: A Program Planning Guide**, Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, Bureau of Justice Assistance, 1994.
12. Farrell, G. e K. Pease. 1993.
13. Anderson, David, Sylvia Chenery, e Ken Pease. **Biting Back: Tackling Repeat Burglary and Car Crime**, Crime Detection and Prevention Series No. 58. London: Home Office, 1995.
14. Apresentação realizada pelo West Yorkshire Deputy Chief Inspector John Holt, na Sixth Annual Problem-Oriented Policing Conference em San Diego, novembro de 1995.
15. Módulo de formação não publicado e desenvolvido por Rana Sampson sob os auspícios do Community Policing Consortium do the Bureau of Justice Assistance, U.S. Department of Justice.
16. Para exemplos dos assuntos relativos à análise de problemas específicos, ver a Série de Guias Policiais sobre Orientação para os Problemas, custeados pelo COPS Office e desenvolvidos pelo Center for Problem-Oriented Policing. Os guias estão disponíveis através do [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) e do website do COPS Office, [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov).
17. Ver também **Crime Analysis and Crime Mapping Information Clearinghouse**, 8th. Edition disponível em [www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=270](http://www.cops.usdoj.gov/RIC/ResourceDetail.aspx?RID=270).
18. Goldstein, 1990.
19. Sampson, 1994.
20. Sampson, 1994.
21. Goldstein, 1990.
22. Sampson, 1994.
23. Stephens, Darrel, **"Community Problem-Oriented Policing: Measuring Impacts,"** in Quantifying Quality in Policing, ed. Larry T. Hoover, Washington, D.C.: Police Executive Research Forum, 1996.
24. Stephens, 1995.



25. *Eck e Spelman, 1987.*
26. *Sampson, 2003. Ver também Gist, 1995, para a abordagem à gestão de propriedades no âmbito do policiamento orientado para a comunidade, originalmente desenvolvida por John Campbell da Campbell DeLong Resources, Inc., Para o Gabinete de Polícia de Portland (Oregon).*
27. *Para exemplos de avaliação dos assuntos relativos a problemas específicos, consultar a Série de Guias Policiais sobre Policiamento Orientado para os Problemas, custeados pelo COPS Office e desenvolvidos pelo Center for Problem-Oriented Policing. Os guias estão disponíveis através do [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) e do website do COPS Office em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov).*
28. *Sampson, 1994.*
29. *Submetido pelo Departamento de Polícia de Plano (Texas) ao 2004 Center for Problem-Oriented Policing Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing.*
30. *Submetido pelo Departamento de Polícia de Chula Vista (California) ao 2009 Center for Problem-Oriented Policing Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing.*
31. *Submetido pelo Departamento de Polícia de Charlotte-Mecklenburg (North Carolina) ao 2007 Center for Problem-Oriented Policing Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing.*

## Recursos Adicionais

### O Center for Problem-Oriented Policing

O Center for Problem-Oriented Policing (POP Center) é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao progresso do policiamento orientado para a resolução de problemas. A sua missão destina-se a difundir o conceito e a prática do policiamento orientado para a resolução de problemas. O POP Center tem apoiado financeiramente o COPS Office na produção de uma diversidade de recursos informativos, incluindo as séries de Guias Policiais Orientados para a Resolução de Problemas (POP Guides), os quais tratam de uma diversidade de crimes e de problemas decorrentes da desordem. Uma lista dos chamados POP Guides, assim como a data da sua publicação, é fornecida abaixo. Os leitores poderão pretender visitar o website desta organização em [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) para atualizações e para a obtenção de recursos adicionais sobre policiamento orientado para os problemas.

#### Série de Guias para Problemas Específicos:

1. **Assaults in and Around Bars, 2.ª edição.** Michael S. Scott e Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-00-2
2. **Street Prostitution, 2.ª edição.** Michael S. Scott e Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-01-0
3. **Speeding in Residential Areas, .ª edição.** Michael S. Scott com David K. Maddox. 2010. ISBN: 978-1-935676-02-7
4. **Drug Dealing in Privately Owned Apartment Complexes.** Rana Sampson. 2001. ISBN: 1-932582-03-7
5. **False Burglar Alarms, 2.ª edição.** Rana Sampson. 2007. ISBN: 1-932582-04-5
6. **Disorderly Youth in Public Places.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-05-3
7. **Loud Car Stereos.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-06-1
8. **Robbery at Automated Teller Machines.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-07-X
9. **Graffiti.** Deborah Lamm Weisel. 2002. ISBN: 1-932582-08-8
10. **Thefts of and From Cars in Parking Facilities.** Ronald V. Clarke. 2002. ISBN: 1-932582-09-6
11. **Shoplifting.** Ronald V. Clarke. 2002. ISBN: 1-932582-10-X
12. **Bullying in Schools.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 1-932582-11-8
13. **Panhandling.** Michael S. Scott. 2002. ISBN: 1-932582-12-6
14. **Rave Parties.** Michael S. Scott. 2002. ISBN: 1-932582-13-4
15. **Burglary of Retail Establishments.** Ronald V. Clarke. 2002. ISBN: 1-932582-14-2
16. **Clandestine Methamphetamine Labs, 2.ª edição.** Michael S. Scott e Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-15-0
17. **Acquaintance Rape of College Students.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 1-932582-16-9
18. **Burglary of Single-Family Houses.** Deborah Lamm Weisel. 2002. ISBN: 1-932582-17-7
19. **Misuse and Abuse of 911.** Rana Sampson. 2002. ISBN: 1-932582-18-5
20. **Financial Crimes Against the Elderly.** Kelly Dedel Johnson. 2003. ISBN: 1-932582-22-3
21. **Check and Card Fraud.** Graeme R. Newman. 2003. ISBN: 1-932582-27-4
22. **Stalking.** The National Center for Victims of Crime. 2004. ISBN: 1-932582-30-4
23. **Gun Violence Among Serious Young Offenders.** Anthony A. Braga. 2004. ISBN: 1-932582-31-2
24. **Prescription Fraud.** Julie Wartell e Nancy G. La Vigne. 2004. ISBN: 1-932582-33-9
25. **Identity Theft.** Graeme R. Newman. 2004. ISBN: 1-932582-35-3
26. **Crimes Against Tourists.** Ronald W. Glesnor e Kenneth J. Peak. 2004. ISBN: 1-932582-36-3

27. **Underage Drinking.** Kelly Dedel Johnson. 2004. ISBN: 1-932582-39-8
28. **Street Racing.** Kenneth J. Peak e Ronald W. Glensor. 2004. ISBN: 1-932582-42-8
29. **Cruising.** Kenneth J. Peak e Ronald W. Glensor. 2004. ISBN: 1-932582-43-6
30. **Disorder at Budget Motels.** Karin Schmerler. 2005. ISBN: 1-932582-41-X
31. **Drug Dealing in Open-Air Markets.** Alex Harocopos e Mike Hough. 2005. ISBN: 1-932582-45-2
32. **Bomb Threats in Schools.** Graeme R. Newman. 2005. ISBN: 1-932582-46-0
33. **Illicit Sexual Activity in Public Places.** Kelly Dedel Johnson. 2005. ISBN: 1-932582-47-9
34. **Robbery of Taxi Drivers.** Martha J. Smith. 2005. ISBN: 1-932582-50-9
35. **School Vandalism and Break-Ins.** Kelly Dedel Johnson. 2005. ISBN: 1-9325802-51-7
36. **Drunk Driving.** Michael S. Scott, Nina J. Emerson, Louis B. Antonacci, e Joel B. Plant. 2006. ISBN: 1-932582-57-6
37. **Juvenile Runaways.** Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1932582-56-8
38. **The Exploitation of Trafficked Women.** Graeme R. Newman. 2006. ISBN: 1-932582-59-2
39. **Student Party Riots.** Tamara D. Madensen e John E. Eck. 2006. ISBN: 1-932582-60-6
40. **People with Mental Illness.** Gary Cordner. 2006. ISBN: 1-932582-63-0
41. **Child Pornography on the Internet.** Richard Wortley e Stephen Smallbone. 2006. ISBN: 1-932582-65-7
42. **Witness Intimidation.** Kelly Dedel. 2006. ISBN: 1-932582-67-3
43. **Burglary at Single-Family House Construction Sites.** Rachel Boba e Roberto Santos. 2006. ISBN: 1-932582-00-2
44. **Disorder at Day Laborer Sites.** Rob Guerette. 2007. ISBN: 1-932582-72-X
45. **Domestic Violence.** Rana Sampson. 2007. ISBN: 1-932582-74-6
46. **Thefts of and from Cars on Residential Streets and Driveways.** Todd Keister. 2007. ISBN: 1-932582-76-2
47. **Drive-By Shootings.** Kelly Dedel. 2007. ISBN: 1-932582-77-0
48. **Bank Robbery.** Deborah Lamm Weisel. 2007. ISBN: 1-932582-78-9
49. **Robbery of Convenience Stores.** Alicia Altizio e Diana York. 2007. ISBN: 1-932582-79-7
50. **Traffic Congestion Around Schools.** Nancy G. La Vigne. 2007. ISBN: 1-932582-82-7
51. **Pedestrian Injuries and Fatalities.** Justin A. Heinonen e John E. Eck. 2007. ISBN: 1-932582-83-5
52. **Bicycle Theft.** Shane D. Johnson, Aiden Sidebottom, e Adam Thorpe. 2008. ISBN: 1-932582-87-8
53. **Abandoned Vehicles.** Michael G. Maxfield. 2008. ISBN: 1-932582-88-6
54. **Spectator Violence in Stadiums.** Tamara D. Madensen e John E. Eck. 2008. ISBN: 1-932582-89-4
55. **Child Abuse and Neglect in the Home.** Kelly Dedel. 2010. ISBN: 978-1-935676-00-3
56. **Homeless Encampments.** Sharon Chamard. 2010. ISBN: 978-1-935676-01-0
57. **Stolen Goods Markets.** Michael Sutton. 2010. ISBN: 978-1-935676-09-6
58. **Theft of Scrap Metal.** Brandon R. Kooi. 2010. ISBN: 978-1-935676-12-6
59. **Street Robbery.** Khadija M. Monk, Justin A. Heinonen, e John E. Eck. 2010. ISBN: 978-1-935676-13-3
60. **Theft of Customers' Personal Property in Cafés and Bars.** Shane D. Johnson, Kate J. Bowers, Lorraine Gamman, Loreen Mamerow e Anna Warne. 2010. ISBN: 978-1-935676-15-7
61. **Aggressive Driving.** Colleen Laing. 2010. ISBN: 978-1-935676-18-8

### **Série de Guias de Respostas:**

1. **The Benefits and Consequences of Police Crackdowns.** Michael S. Scott. 2003. ISBN: 1-932582-24-X
2. **Closing Streets and Alleys to Reduce Crime: Should You Go Down This Road?** Ronald V. Clarke. 2004. ISBN: 1-932582-41-X
3. **Shifting and Sharing Responsibility for Public Safety Problems.** Michael S. Scott e Herman Goldstein. 2005. ISBN: 1-932582-55-X
4. **Video Surveillance of Public Places.** Jerry Ratcliffe. 2006. ISBN: 1-932582-58-4

5. **Crime Prevention Publicity Campaigns.** Emmanuel Barthe. 2006. ISBN: 1-932582-66-5
6. **Sting Operations.** Graeme R. Newman com a assistência de Kelly Socia. 2007. ISBN: 1-932582-84-3
7. **Asset Forfeiture.** John L. Worall. 2008. ISBN: 1-932582-90-8
8. **Improving Street Lighting to Reduce Crime in Residential Areas.** Ronald V. Clarke. 2008. ISBN: 1-932582-91-6
9. **Dealing With Crime and Disorder in Urban Parks.** Jim Hilborn. 2009. ISBN: 1-932582-92-4
10. **Assigning Police Officers to Schools.** Barbara Raymond. 2010. ISBN: 978-1-935676-14-0

### **Série de Guias Instrumentos de Resolução de Problemas:**

1. **Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers.** John E. Eck. 2002. ISBN: 1-932582-19-3
2. **Researching a Problem.** Ronald V. Clarke e Phyllis A. Schultz. 2005. ISBN: 1-932582-48-7
3. **Using Offender Interviews to Inform Police Problem-Solving.** Scott H. Decker. 2005. ISBN: 1-932582-49-5
4. **Analyzing Repeat Victimization.** Deborah Lamm Weisel. 2005. ISBN: 1-932582-54-1
5. **Partnering with Businesses to Address Public Safety Problems.** Sharon Chamard. 2006. ISBN: 1-932582-62-2
6. **Understanding Risky Facilities.** Ronald V. Clarke e John E. Eck. 2007. ISBN: 1-932582-75-4
7. **Implementing Responses to Problems.** Rick Brown e Michael S. Scott. 2007. ISBN: 1-932582-80-0
8. **Using Crime Prevention Through Environmental Design in Problem-Solving.** Diane Zahm. 2007. ISBN: 1-932582-81-9
9. **Enhancing the Problem-Solving Capacity of Crime Analysis Units.** Matthew B. White. 2008. ISBN: 1-932582-85-1
10. **Analyzing Crime Displacement and Diffusion.** Rob T Guerette. 2009. ISBN: 1-932582-93-2

### **Publicações Especiais:**

- Crime Analysis for Problem Solvers in 60 Small Steps.** Ronald V. Clarke e John Eck, 2005. ISBN:1-932582-52-5
- Policing Terrorism: An Executive's Guide.** Graeme R. Newman e Ronald V. Clarke. 2008. **Effective Policing and Crime Prevention: A Problem-Oriented Guide for Mayors, City Managers, and County Executives.** Joel B. Plant e Michael S. Scott. 2009.

### **Guias Policiais Orientados para os Problemas a Publicar**

#### **Problem-Specific Guides**

Abandoned Buildings and Lots  
 Animal Abuse  
 Chronic Public Inebriation  
 Drug-Impaired Driving  
 Gasoline Drive-Offs  
 Home Invasion Robbery  
 Missing Persons  
 Prescription Fraud and Abuse, 2nd Edition  
 Sexual Assault of Women by Strangers  
 Shoplifting, 2nd Edition  
 Theft of Vehicles for Export Across Land Borders

*Understanding Hot Products*

***Instrumentos para Resolução de Problemas***

*Understanding Repeat Offending*

***Guias de Respostas***

*Monitoring Offenders on Conditional Release*

*Using Civil Actions Against Property to Control Crime Problems*

***Publicações Especiais***

*Intelligence Analysis and Problem-Solving*

*Problem-Oriented Policing Implementation Manual*

*Para uma lista complete e atualizada de todos os POP Guides disponíveis, consulte o website do Center for Problem-Oriented Policing em [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org).*

*Para mais Informações acerca das series de Guias Policiais sobre Policiamento Orientado para a Resolução de Problemas e outras publicações do COPS Office, contate o COPS Office Response Center através do telefone n.º 800.421.6770, via e-mail para [askCOPSRC@usdoj.gov](mailto:askCOPSRC@usdoj.gov), ou visite o COPS Online em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov).*

*Dicas para a Resolução de Problemas: Um Guia para Reduzir o Crime e a Desordem através de Parcerias*, pretende ser uma introdução à implementação de abordagens de resolução de problemas. Ele conduz o leitor através de cada passo do modelo SARA (Scanning - Identificação, Analysis - análise, Response - resposta, Assessment - avaliação) oferecendo exemplos de resoluções de problemas usadas no terreno, e fornecendo hiperligações a recursos adicionais.

U.S. Department of Justice  
Office of Community Oriented Policing Services  
145 N Street,  
N.E. Washington, DC 20530

Para obter detalhes a respeito dos programas do COPS Office, telefone para o COPS Office Response Center através do n.º 800.421.6770

Visite o COPS online em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)

Originalmente publicado em abril de 1998,  
Atualizado e, julho de 2011

ISBN: 978-1-935676-08-9  
e050600069

