



Ministério da Administração Interna  
**POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**  
Comando Distrital de Polícia de Aveiro



# Implementar as Respostas aos Problemas

No original:  
"Implementing Responses to Problems"

De

**Rick Brown**  
e  
**Michael S. Scott**

**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

Agosto – 2012



## Center for Problem-Oriented Policing

### *Tem um problema? Nós temos a resposta!*

Ligue-se ao website do “Center for Problem-Oriented Policing” em [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) para aceder a um conjunto de informações de grande valor que o ajudarão a lidar com mais eficácia com o crime e a desordem na sua comunidade, incluindo:



[www.PopCenter.org](http://www.PopCenter.org)

- Versões melhoradas de todos os Guias normalmente disponíveis
- Exercícios Interactivos de treino
- Acesso on-line a estudos e a práticas policiais
- Um módulo online para análise de problemas.

Concebidos para a polícia e para aqueles que com ela trabalham na resolução dos problemas comunitários, o [www.popcenter.org](http://www.popcenter.org) é um excelente recurso para o policiamento orientado para a resolução dos problemas.

# ***Implementar as Respostas aos Problemas***

***Rick Brown e Michael S. Scott***

*Este projeto foi apoiado, através do acordo de cooperação N.º 2005CKWXK001, pelo Office of Community Oriented Policing Services, do U.S. Department of Justice. As opiniões expressas aqui são as dos autores e não necessariamente representam a posição oficial do U.S. Department of Justice. As referências a companhias, produtos ou serviços específicos não devem ser consideradas como de apoio a esses mesmos produtos pelos autores ou pelo Justice Department. Em vez disso, as referências são usadas para complementar a discussão dos assuntos.*

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

ISBN: 1-932582-80-0

Julho de 2007



## ***Acerca da série de instrumentos para resolução de problemas***

*A série de guias sobre instrumentos para a resolução de problemas é uma de três séries de Guias Policiais sobre Policiamento Orientado para a Resolução dos Problemas. As outras duas são os guias sobre problemas específicos e os guias de respostas.*

*Os Guias Policiais sobre Policiamento Orientado para a Resolução dos Problemas resumizam os conhecimentos existentes acerca da forma como a polícia poderá reduzir os malefícios causados por crimes específicos e pelos problemas decorrentes de desordens. São guias para prevenir problemas e para melhorar as respostas genéricas aos incidentes, não para investigar ofensas ou para lidar com incidentes específicos. Os guias foram escritos para os policiais - de qualquer posto ou missão – que tenham que lidar com os problemas específicos cobertos pelos guias. Os guias serão da maior utilidade para os agentes:*

- Que compreendem os princípios e os métodos básicos do policiamento orientado para a resolução dos problemas,*
- Que conseguem olhar para os problemas em profundidade,*
- Que têm vontade em considerar novas formas de executar o trabalho policial,*
- Que compreendem o valor e os limites dos conhecimentos pesquisados, e*
- Que têm vontade em trabalhar com outros organismos comunitários para encontrar soluções eficazes para os problemas.*

*Os guias instrumentos resumizam os conhecimentos existentes acerca da recolha de Informações e das técnicas de análise que poderão ajudar a polícia em qualquer um dos quatro estádios de um projeto orientado para a resolução dos problemas: Identificação, Análise, Resposta e Avaliação. Cada guia:*

- Descreve o tipo de informação produzida por cada técnica,*
- Discute a forma como esta informação pode ser útil na resolução dos problemas,*
- Fornece exemplos do uso prévio da técnica,*
- Fornece orientações práticas acerca da adaptação da técnica aos problemas específicos a serem tratados,*
  - Fornece modelos instrumentais para a recolha de dados (onde isto se aplicar),*
  - Sugere maneiras para se analisar os dados recolhidos através da técnica,*
  - Demonstra como se interpretar corretamente a informação e como a apresentar com eficácia,*
  - Adverte acerca dos possíveis problemas éticos que surjam pelo uso da técnica,*
  - Aborda as limitações da técnica quando usada pela polícia num projeto orientado para a resolução de problemas,*
  - Fornece referências a fontes de Informações mais detalhadas acerca da técnica, e*
  - Indica quando, ao usar-se a técnica, se deve procurar a ajuda de um perito.*

*Cada uma das técnicas abordadas nos guias instrumentos é coberta por extensa literatura técnica e científica. Os guias instrumentos pretendem fornecer a informação necessária acerca*

*de cada técnica de forma a habilitar a polícia, e outros, a usá-la no decurso da resolução de problemas. Na maioria dos casos, a informação recolhida no decurso de um projeto de resolução de problemas não necessita de suportar um escrutínio científico rigoroso. Onde for necessária uma maior confiança nos dados, a polícia poderá necessitar da ajuda de um perito no uso das técnicas. Isto poderá ser encontrado, com frequência, nos departamentos universitários de sociologia, de psicologia e de justiça criminal.*

*A informação necessária para qualquer projeto individual poderá ser bastante diversa e, com frequência, será necessário o emprego de uma diversidade de técnicas de recolha de dados para ir ao encontro dessas necessidades. De forma similar, uma diversidade de diferentes técnicas analíticas poderão ser necessárias para se analisar os dados. Algumas das técnicas poderão não ser familiares à polícia e aos analistas criminais, mas o esforço investido na aprendizagem do seu emprego fará toda a diferença para o sucesso de um projeto.*

## Agradecimentos

*Os Guias Policiais Orientados para a Resolução dos Problemas foram produzidos pelo Center for Problem-Oriented Policing, cujos responsáveis são Michael S. Scott (Diretor), Ronald V. Clarke e Graeme R. Newman (Diretores Adjuntos). Embora cada um dos guias tenha um autor original, outros membros da equipa do projeto, pertencentes aos quadros do COPS Office e revisores anónimos, contribuíram para cada guia propondo textos, recomendando estudos e oferecendo sugestões quanto ao formato e ao estilo.*

*A equipa principal do projeto que desenvolveu as series de guias foi composta por Herman Goldstein, professor emérito da University of Wisconsin Law School; Ronald V. Clarke, professor de justiça criminal da Rutgers University; John E. Eck, professor de justiça criminal da University of Cincinnati; Michael S. Scott, professor assistente clínico da University of Wisconsin Law School; Rana Sampson, consultora policial de San Diego; e por Deborah Lamm Weisel, diretora de pesquisas policiais da North Carolina State University.*

*Os membros dos departamentos de polícia de San Diego, de National City e de Savannah forneceram feedback a respeito do formato e do estilo dos guias, nos estádios iniciais do projeto.*

*Cynthia Pappas supervisionou o projeto para o COPS Office. As pesquisas para os guias foram realizadas na Criminal Justice Library da Rutgers University sob direção de Phyllis Schultze. Suzanne Fregly editou este guia.*

## Conteúdo

<i>Acerca da série de instrumentos para resolução de problemas</i> . . . . .	5
<i>Agradecimentos</i> . . . . .	7
<i>Introdução</i> . . . . .	9
<i>Fatores a ter em consideração antes do início da implementação</i> . . . . .	11
<i>O apoio interno</i> . . . . .	11
<i>O apoio externo</i> . . . . .	13
<i>Apoio de parceiros/organizações</i> . . . . .	13
<i>Apoio da comunidade local</i> . . . . .	14
<i>Apoio dos órgãos de comunicação social (OCS)</i> . . . . .	14
<i>A liderança</i> . . . . .	15
<i>A comunicação</i> . . . . .	16
<i>Os recursos</i> . . . . .	17
<i>O pessoal</i> . . . . .	17
<i>As atribuições especializadas</i> . . . . .	18
<i>A qualidade do pessoal</i> . . . . .	18
<i>O recrutamento e a afetação</i> . . . . .	19
<i>O processo de planeamento</i> . . . . .	20
<i>Aplicar uma estrutura de gestão ao projeto</i> . . . . .	20
<i>Harmonizar as metas com os objetivos</i> . . . . .	22
<i>Metas</i> . . . . .	22
<i>Objetivos</i> . . . . .	23
<i>Desenvolvimento da resposta</i> . . . . .	24
<i>Estabelecer uma programação realista</i> . . . . .	28
<i>Analisar os riscos</i> . . . . .	31
<i>Elaborar um plano de ação</i> . . . . .	32
<i>O processo de implementação</i> . . . . .	33
<i>Monitorizar as respostas e identificar os problemas</i> . . . . .	34
<i>Proceder a alterações</i> . . . . .	35
<i>Estratégias de saída</i> . . . . .	36
<i>O processo de aprendizagem</i> . . . . .	38
<i>Anexo: Exemplo de formulário de gestão de projeto</i> . . . . .	39
<i>Notas finais</i> . . . . .	40
<i>Referências</i> . . . . .	41
<i>Acerca dos autores</i> . . . . .	44
<i>Leituras recomendadas</i> . . . . .	45
<i>Outros guias policiais orientados para a resolução de problemas</i> . . . . .	47



## Introdução

*Este guia lida com o processo de implementação de respostas aos problemas no âmbito das iniciativas de Policiamento Orientado para a resolução de Problemas (POP). Ele trata dos motivos porque as respostas que o leitor está a tentar implementar estão, ou não estão, a ser implementadas adequadamente e de que forma o leitor poderá garantir que elas funcionarão. O guia não trata dos assuntos genéricos relacionados com a implementação, por parte de uma agência policial, de uma determinada abordagem de policiamento orientada para a resolução de problemas, assuntos que já foram mais completamente explorados noutras publicações.<sup>1</sup>*

*A literatura sobre o POP tem prestado, justamente, uma enorme quantidade de atenção ao processo da análise da natureza e da extensão dos problemas e ao desenvolvimento das respostas mais apropriadas a eles. Relativamente pouca atenção tem sido prestada ao verdadeiro processo de implementação das respostas e aos fatores que são importantes para que elas funcionem como devem.<sup>2</sup> Contudo, é perfeitamente claro, dos estudos realizados sobre o POP, ser comum surgirem falhas na fase de implementação.*

*A implementação surge na fase da “resposta” do modelo de resolução de problemas denominado SARA (Scanning, Analysis, Response and Assessment), ou IARA em português (Identificação, Análise, Resposta e Avaliação). A fase da resposta, na realidade, compreende pelo menos três tarefas: (1) a realização de uma pesquisa, ampla e desinibida, para a procura de alternativas de resposta; (2) uma escolha de entre aquelas alternativas; e (3) a implementação das alternativas escolhidas.<sup>3</sup>*

*Existem quatro razões básicas para que qualquer iniciativa de resolução de problemas possa vir a falhar:*

*1. O problema foi identificado de forma imprecisa: o problema apontado era outra coisa diferente do que parecia à primeira vista, o problema não era tão agudo como inicialmente se pensava, ou a agência de polícia ou a comunidade não estavam assim tão preocupadas com o problema como primeiro se pensava.*

*2. O problema foi insuficientemente ou inadequadamente analisado: os verdadeiros fatores ou contribuidores não foram descobertos, ou foram elaboradas evidências insuficientes, ou inadequadas, para persuadir outros a interessarem-se pelo problema.*

*3. As respostas desenvolvidas, a partir da análise do problema, foram implementadas de forma imprópria, ou insuficiente, ou não foram implementadas de todo.*

*4. O problema foi devidamente identificado e analisado e as respostas foram implementadas, mas as respostas não surtiram o efeito pretendido.*

*Este guia preocupa-se principalmente com a terceira daquelas razões: o sucesso ou o falhanço da implementação das respostas.*

*O guia está dividido de acordo com as quatro fases-chave da implementação:*

*1. A fase da pré implementação, a qual trata dos fatores que devem ser tidos em consideração antes da implementação.*

*2. A fase do planejamento, durante a qual se deve ter em consideração as mecânicas e os sistemas específicos pelos quais se processará a implementação.*

*3. A fase da implementação, na qual as respostas deverão ser postas em ação, onde devem ser monitorizadas e devem ser feitos os ajustamentos necessários.*

*4. A fase de aprendizagem pós implementação, na qual se deve ter em consideração tudo o que correu bem e o que correu menos bem.*

*Devemos ter presente que as iniciativas do POP variam muito em termos de alcance e de complexidade, indo de projetos altamente localizados que poderão ser tratados por um único agente policial como parte dos seus deveres de rotina, até projetos mais ambiciosos que poderão ter implementados em toda a jurisdição e que poderão necessitar ser tratados por uma equipa de especialistas. Por isso, os fatores e as recomendações discutidos aqui terão mais ou menos importância, dependendo do alcance e da complexidade das iniciativas de POP.*

## **Fatores a ter em consideração antes do início da implementação**

*Deve ser tido em conta um conjunto de fatores antes de se iniciar o processo de implementação. Nalguns casos, aqueles fatores são um dado adquirido e não é possível serem alterados. Compreendê-los, irá ajudar-nos na seleção das respostas e no planeamento da forma como as deveremos implementar. Noutros casos, poderemos alterar os fatores de forma a gerar um resultado mais satisfatório, do ponto de vista da implementação. Seja qual for o tipo de fatores em questão, eles ajudarão a estabelecer o contexto no qual irá ser levada a cabo a futura implementação.*

*Existem seis fatores-chave que deveremos ter em conta antes de se iniciar a implementação:*<sup>4</sup>

- *O apoio interno*
- *O apoio externo*
- *A liderança*
- *A comunicação*
- *Os recursos*
- *O pessoal.*

*Cada um destes fatores será discutido nas páginas seguintes.*

### **O apoio interno**

*As respostas têm mais probabilidade de serem implementadas quando existe um claro apoio, às mesmas, no interior do organismo que leva a cabo a implementação. Isto é particularmente importante quando é expectável que um organismo invista os seus recursos numa iniciativa. Aqui, surge uma quantidade de questões que nos deveremos colocar as quais poderão afetar o apoio interno:*

- *A iniciativa encaixa-se nas atuais metas e objetivos organizacionais?*
- *A iniciativa encaixa-se nas operações e nas iniciativas existentes?*
- *Existem unidades ou pessoas em particular, no seio da organização, cujo apoio seja essencial para o sucesso da implementação?*
  - *Existem algumas questões relacionadas com a política interna da organização que possam tornar problemática a implementação da iniciativa em particular?*
  - *A implementação obriga a alterações das normas ou das práticas de trabalho existentes?*
  - *Existe alguém, de entre os gestores de topo, com potencial para liderar a iniciativa?*

*Deve-se ter em consideração cada uma destas questões antes de se iniciar uma iniciativa, uma vez que a falta de apoio organizacional poderá tornar mais difícil a obtenção dos recursos necessários e do apoio dos colegas para completar o trabalho que é requerido. É igualmente importante ter em mente que o apoio interno será de grande ajuda se surgirem subseqüentes problemas na implementação – especialmente problemas que envolvam parceiros externos ou a comunidade local.*

*Embora seja importante que a iniciativa tenha o apoio da organização responsável pela sua implementação, é igualmente importante ganhar-se o apoio das pessoas específicas encarregadas da mesma. No contexto da implementação das iniciativas POP, é desejável que as pessoas necessárias para implementar as respostas, de alguma forma, sintam que o plano de ação é seu.<sup>5</sup> Poderemos cultivar um sentimento de pertença nas pessoas-chave ao dar-lhes a oportunidade de poderem influenciar a direção do projeto, de tal forma que eles não pensem que estão meramente a implementar o plano de outra pessoa qualquer, mas que estão a implementar o seu plano. Caso contrário, uma falta de contributos por parte das pessoas-chave nas fases mais significativas do projeto pode levar a uma falta de empenhamento na implementação.<sup>6</sup>*

*Idealmente, as mesmas pessoas deverão manter-se ativamente envolvidas ao longo do projeto, desde a identificação inicial do problema à sua análise e do desenvolvimento da resposta à sua implementação até à sua avaliação. Idealmente, aqueles que conduzem a análise ao problema deverão ter a capacidade, e a vontade, de colocar em ação o plano resultante.*

*Nalguns casos, os planos de ação são desenvolvidos sem os contributos, ou o envolvimento, daqueles que virão a ser encarregados de os colocar em ação, como daqueles que elaboram as propostas, cujo papel é o de justificar os pedidos de financiamento externo. Isto, obviamente, pode causar efeitos negativos sobre o sentimento de propriedade da iniciativa, se for sentido que a solução para o problema é imposta a quem está encarregado de a levar a efeito.*

*Quando for impossível, a quem conduz a análise dos problemas para a implementação do plano de ação, o melhor será atribuir-se oficialmente a tarefa a uma ou mais pessoas as quais serão responsabilizadas pelos resultados. Quando a responsabilidade pela implementação de um plano de ação não é nem assumida nem atribuída, o plano, tipicamente, esmorece.*

*Os estudiosos que conduziram as pesquisas anteriores sobre uma iniciativa de POP e que examinaram o problema dos condutores com excesso de alcoolemia chegaram à conclusão que a falha em se conseguir uma total implementação das recomendações propostas para a ação tornou-se evidente, do inquérito realizado, tendo sido atribuída ao facto de que ninguém, da agência policial, tinha ou havia sido responsabilizada por o fazer.<sup>7</sup> Em contraste, as recomendações para a ação, que surgiram das análises dos mesmos estudiosos a um outro problema – os ofensores sexuais reiterados – foram prontamente, e com eficácia,*

*implementadas devido, em grande medida, ao facto de ter sido encarregado um tenente da polícia para as pôr em prática.<sup>8</sup>*

*O sentido de propriedade de um plano de resposta não é provável que seja criado, meramente, pela sua atribuição a alguém, ou pelo fornecimento de motivações inerentes, como sejam ganhos financeiros. Por exemplo, quando os agentes policiais, ou outros, concordam em realizar determinadas tarefas, principalmente se existirem compensações a ganhar pela realização de trabalho extraordinário. É, frequentemente, o caso quando o compromisso para levar a efeito o plano, da forma como foi originalmente concebido, está enfraquecido.*

## **O apoio externo**

*Tal como o apoio interno é essencial para o sucesso da implementação da resposta, assim também é importante o apoio externo. Existe um conjunto de potenciais fontes pelas quais poderemos obter apoio externo.*

### **Apoio de parceiros/organizações**

*Nalguns casos, poderemos implementar as respostas sem necessidade de recorrermos ao apoio de organizações ou de cooperação externas, utilizando os conhecimentos e a perícia internos da própria agência policial. Contudo, cada vez mais, torna-se necessário desenvolver iniciativas multifacetadas que envolvam trabalhar com outras organizações parceiras, no âmbito dos seus respetivos e particulares mandatos e perícia para completar os diversos aspetos do trabalho requerido.<sup>9</sup>*

*Ao envolvermo-nos com uma organização parceira, cujo apoio seja essencial, é importante termos em conta a cultura, a perspetiva, os objetivos e os indicadores do desempenho sob os quais aquela organização atua.<sup>10</sup> O trabalho em parceria é provável que tenha maior sucesso quando os benefícios, decorrentes do envolvimento numa determinada iniciativa, forem mútuos. Assim, deveremos compreender a forma como, provavelmente, uma determinada organização externa irá encarar o seu envolvimento numa dada resposta e, quando necessário, deveremos “vender” os prováveis benefícios do seu envolvimento nos seus próprios termos. De facto, as respostas têm mais probabilidade de serem implementadas se as pessoas e as organizações envolvidas, na tarefa de as implementar, sentirem que têm competência para realizar as atividades, atividades estas que se enquadram na sua conceção daquilo que elas, ou a sua organização, deverão fazer. Por exemplo, a polícia tem mais probabilidade de realizar atividades ligadas à aplicação da legislação criminal, porque tais atividades se enquadram no âmbito das suas competências e da sua auto-imagem. Os elementos policiais, muito provavelmente, serão relutantes em se envolverem em outros tipos de tarefas, como as ligadas ao fornecimento de serviços sociais. Da mesma forma, também, outros organismos serão relutantes. O “Boston Gun Project”, o qual incluiu uma task force interdepartamental, parece ter conseguido distribuir as diferentes tarefas, que constituíam parte do seu plano de resposta*

geral, de acordo com as respetivas competências e auto-imagem dos organismos participantes. A polícia envolveu-se em operações de combate ao problema, os grupos religiosos e os trabalhadores sociais dedicados aos gangues prestaram ajuda aos membros dos gangues, os funcionários da reinserção social supervisionaram os seus clientes, o ministério público formalizou as acusações, e por aí fora. As respostas foram fielmente implementadas, talvez em parte, devido ao facto de que a nenhuns dos organismos ou pessoas foi pedido para irem além daquilo que sentiam ser o convencionado para a sua função.<sup>11</sup>

Noutras circunstâncias, um organismo poderá levar a efeito uma iniciativa sem ter em conta a existência de intervenções similares, em área similar, por outras organizações. No Reino Unido, o endurecimento de alvos virado para as residências de vítimas assaltadas, levado a efeito pela Polícia sob os auspícios da “Home Office-funded Reducing Burglary Initiative”, por vezes entrou em conflito com o trabalho das organizações de caridade que estavam a realizar um trabalho similar de endurecimento de alvos nas residências de pessoas vulneráveis (incluindo vítimas de assalto) nas mesmas áreas.<sup>12</sup> É, portanto, de toda a utilidade ter-se em consideração quem mais está a realizar intervenções similares na mesma área-alvo/grupo e envolvê-los na iniciativa, em vez de se criarem novas estruturas que acabem por competir pelos mesmos destinatários da intervenção.

### **Apoio da comunidade local**

Os planos de resposta que gozam do apoio das bases da comunidade tendem a ter mais probabilidades de virem a ser implementadas com sucesso que aqueles que o não têm, uma vez que esse apoio poderá ser convertido em influência política, a qual poderá mobilizar os recursos e a ação. A polícia de Indianápolis conseguiu manter um esforço intensivo destinado a mandar parar veículos para realizar buscas nos mesmos a fim de procurar de armas e investigar condutores e ocupantes suspeitos numa comunidade predominantemente composta por minorias devido, em grande medida, ao trabalho preparatório realizado, pela polícia, no sentido de sensibilizar a comunidade para obter o seu apoio à iniciativa.<sup>13</sup>

Antes de ser implementado um plano de resposta, deveremos aconselhar-nos junto dos membros da comunidade que venham a ser mais afetados pela ação. Isto poderá incluir formas ativas de obter aconselhamento, como sejam as reuniões comunitárias e as reuniões com representantes-chave da comunidade, e formas mais passivas de obter aconselhamento, como através do envio de cartas aos membros da comunidade local informando-os do plano de resposta. A eficácia dum plano de resposta poderá depender, em parte, desta consulta.<sup>14</sup>

### **Apoio dos órgãos de comunicação social (OCS)**

Quando o apoio a uma iniciativa surge através da cobertura mediática dada pelos OCS, isto dá luz verde à polícia e pode fornecer um substancial impulso à implementação da resposta, de diversas formas:

- Ao fazer aumentar a consciencialização do público a, e o seu apoio para, o decurso recomendado da ação
- Ao envergonhar e responsabilizar determinadas partes consideradas responsáveis por contribuírem para o problema, ou partes consideradas como não estando a ser cooperantes nos esforços para remediar o problema
- Ao manter o problema presente nas mentes dos funcionários-chave até que o mesmo seja devidamente tratado
- Ao fornecer uma avaliação objetiva e razoável do caso, feita pela organização, para se encontrarem novas respostas para o problema
- Ao encorajar o pessoal da organização encarregada da implementação através da satisfação inerente que surge da publicidade positiva e do reconhecimento público.

A cobertura dada pelos OCS, contudo, não é universalmente apoiante de todas as iniciativas destinadas a tratar dos problemas particulares que nos afetam e poderá, de facto, até prejudicá-las. Quando a polícia de Lauderdale, na Flórida, moveu uma ação cível para a redução de incómodos contra o dono de uma propriedade comercial, como forma de controlar um mercado de venda de droga ao ar livre que decorria na referida propriedade, a cobertura mediática que foi feita por um jornal local foi hostil à ação da polícia, adotando a visão editorial de que somente os traficantes e os consumidores de droga deveriam ser responsabilizados pelo mercado de droga e não o dono da propriedade e, ainda por cima, questionando os motivos da polícia. Embora a cobertura adversa dos OCS não consiga, em última instância, criar obstáculos à ação legal, ela, de facto, consegue enfraquecer o apoio da população à ação.<sup>15</sup>

## **A liderança**

A liderança associada ao projeto é de importância fundamental, tanto em termos da pessoa que avança com a iniciativa como em termos da organização que a implementa, como um todo. Isto, no que concerne à liderança individual do projeto, frequentemente é citado como um dos fatores que mais influenciam a implementação das respostas.<sup>16</sup> De facto, parece que um lidere forte, frequentemente, pode conseguir obter sucesso, mesmo nas mais fracas respostas, devido à sua diligência, persistência e perseverança no processo de implementação. A agenda destas pessoas e as suas reuniões de comando conduzem à realização das tarefas que todos concordaram em fazer, e responsabilizam outros a fazerem o mesmo e, no geral, fazem tudo o que é necessário para manter o projeto como preocupação prioritária. Aquelas pessoas, com frequência, exercem um grau de liderança que não é habitualmente expetável para o seu posto ou posição. Elas pressionam, de tal forma, o avanço e só param se forem travados. Isto sublinha a importância da seleção cuidadosa de um lidere para os projetos. Ela não deve consistir, simplesmente, em se escolher que tem tempo disponível mas, em vez disso, quem está mais qualificado para o trabalho, preferencialmente com um registo de realização de projetos anteriores.

No que concerne à liderança organizacional, a implementação da resposta pode ser apoiada por uma forte liderança de gestão de topo. Isto pode fornecer apoio e estímulo a um

*projeto, assim como para tratar dos problemas de alto nível, no caso de surgir essa necessidade. Isso, também, poderá ser benéfico no caso do desenvolvimento de alterações de alto nível às normas. Isto, mesmo, foi exemplificado quando o comandante da polícia de Fremont, na Califórnia, liderou a iniciativa do seu departamento para alterar a sua resposta aos alarmes de assalto. Ao enfrentar uma forte oposição da indústria de alarmes, o comandante exerceu pressão para que fossem alteradas as normas ao apresentar, de uma forma cuidada, a análise interna que o seu departamento realizou à sua resposta aos alarmes de assalto, aos proprietários de alarmes, aos políticos da autarquia e ao público em geral.<sup>17</sup>*

*Nas agências policiais nas quais as iniciativas não são devidamente encorajadas entre os escalões mais baixos, os projetos de POP podem falhar devido aos responsáveis do executivo, sobre quem depende a liderança do projeto, poderem vir a ser, facilmente, distraídos por outros assuntos prementes. A falta de envolvimento dos responsáveis de alta patente, nas conjunturas críticas do projeto, significará que o mesmo irá alcançar muito menos do que, noutro caso, poderia.*

*Uma boa liderança de gestão de topo, também, deverá ajudar a criar uma atitude organizacional na qual o falhanço é aceitável, mas onde falhar em não se tentar não o é. As organizações com uma cultura de culpabilização acabarão por reprimir a inovação e a criatividade, ao fazerem com que o seu o pessoal desconfie de tudo o que é novo, por medo de serem vistos a falhar.*

## **A comunicação**

*É essencial uma boa comunicação com todas as partes envolvidas no projeto. Desde o início, todas as partes devem estar cientes daquilo que se espera delas e as diferenças de opinião devem ser tratadas desde logo, antes que elas venham a afetar negativamente o relacionamento entre as pessoas.*

*A comunicação associada a uma iniciativa necessita ser multidirecionada e, possivelmente, envolvendo diferentes mensagens para diferentes grupos. Aqueles aos quais a comunicação deverá ser direcionada incluem:*

- *Os colegas e os gestores internos*
- *O pessoal envolvido no projeto*
- *As organizações parceiras*
- *Os destinatários da resposta*
- *A comunidade alargada.*



## Os recursos

*Desde o início de uma resposta, é importante ter-se em mente os recursos disponíveis para se concluir uma iniciativa. Todas as respostas serão sujeitas a quatro constrangimentos principais: o tempo, os custos, outros recursos e a qualidade. No que concerne ao “tempo”, por norma existe um tempo limite no qual se espera que a iniciativa esteja concluída. Os “custos” referem-se aos gastos financeiros, ou ao montante em dinheiro vivo, associados à implementação. Em muitas respostas, alguma soma em dinheiro deverá ser despendida com o processo. Os “outros recursos” referem-se à miríade de outras diferentes coisas que uma organização poderá trazer para ajudar a implementar a resposta. Estas incluem o tempo do pessoal envolvido, o espaço e os equipamentos de escritório, as viaturas, etc. Estas são habitualmente consideradas como gratuitas, do ponto de vista organizacional, mas estão sujeitas a um custo próprio – se elas não forem devotadas à implementação da resposta, elas poderão ser utilizadas para outros propósitos. A “qualidade” refere-se à forma como a resposta é concluída e à forma como o trabalho é realizado.*

*Do ponto de vista da alocação de recursos, existe uma relação de troca entre aqueles quatro constrangimentos. Por exemplo, uma tarefa pode ser concluída num período mais curto se mais dos “outros recursos” forem devotados a ela. Em alternativa, uma resposta pode ser concluída a um custo mais baixo ao reduzir-se, de forma aceitável, a qualidade do trabalho desempenhado. Desde o início da implementação, será importante ter-se em mente cada um destes constrangimentos, os quais virão a refletir-se nos recursos disponíveis.*

*Embora as iniciativas sejam habitualmente providas de “tempo” e de “outros recursos”, costuma surgir um problema com o acesso ao capital de trabalho requerido para pagar os custos do projeto em curso. Isto poderá ser assim devido à insuficiência de fundos disponíveis, ou por causa dos mecanismos governamentais que regem os gastos dos organismos públicos o que suprime a capacidade de se realizarem compras atempadas. Uma avaliação realizada à “U.K.’s Arson Control Forum’s New Projects Initiative” chegou à conclusão que, enquanto os fundos haviam permitido o recrutamento de pessoal para as task forces dos bombeiros e dos serviços de emergência, alguns organismos não conseguiram implementar as suas iniciativas por falta de fundos.<sup>18</sup> Em contraste, algumas das task forces foram alavancadas por fundos adicionais significativos que foram injetados por organismos parceiros.*

## O pessoal

*Existe um conjunto de questões associadas com o pessoal que necessitam ser tratadas desde o começo. Estas incluem:*

- *As atribuições especializadas*
- *A qualidade do pessoal*
- *O recrutamento e a afetação.*

*Cada uma destas é abordada, por sua vez, abaixo.*

### **As atribuições especializadas**

*A criação de atribuições especializadas, para tratar de um problema, parece fazer aumentar a probabilidade dos planos de ação virem a ser implementados. As atribuições especializadas poderão existir na forma de task forces especiais, unidades especializadas, destacamentos, e outros preparos similares. A especialização das atribuições poderá ser tanto para o problema em concreto como para qualquer tipo de unidade dedicada à resolução de problemas, no seio da qual as pessoas designadas possam escolher os problemas a tratar e a concentrar os seus esforços nesse sentido. De entre as iniciativas de POP com mais sucesso, o mais comum é encontrarem-se as mesmas a decorrer em contextos especializados que em atribuições mais generalizadas.*

*Tipicamente, as atribuições especializadas fornecem não só o tempo e outros recursos necessários para a tarefa, mas igualmente resultam numa maior responsabilização, porque a responsabilidade por tratar de um determinado problema está, mais firmemente, estabelecida. As atribuições especializadas podem, da mesma forma, evitar que o pessoal seja empregue noutros deveres ao protegê-los como recursos dedicados.*

*Acrescentando, as atribuições especializadas oferecem outros benefícios intangíveis às pessoas que assumem aquelas atribuições: prestígio, libertação dos deveres mais ordinários e uma maior autonomia relativamente às condições de trabalho, e por aí fora. Para se alcançar o valor daqueles benefícios para o pessoal, deverão ser-lhes dados incentivos de forma a garantir que os planos de ação são implementados e de forma a fazer com que o projeto avance e produza resultados.*

### **A qualidade do pessoal**

*Em muitos casos, o pessoal disponível para levar a efeito uma resposta poderá não ser negociável, baseado em quem está, nessa altura, disponível. Contudo, se possível, devem ser identificadas as pessoas com competências e experiência relevantes para a implementação da iniciativa. Acrescentando, as pessoas com uma boa rede de contatos nas organizações parceiras poderão ser extremamente úteis, uma vez que isso significa que as linhas de comunicação formais poderão ser torneadas, logo conseguindo-se obter resultados mais rapidamente e, possivelmente, com menor potencial de recusa em cooperar. Acrescentando, o conhecimento local de uma área, e das pessoas que nela habitam, pode-se provar útil para o tratamento dos problemas no terreno. Em resumo, não devemos subestimar a importância dos contatos informais.*

## **O recrutamento e a afetação**

*Quando não existe pessoal disponível, e o orçamento o permite, pode ser necessário recrutar pessoal para um novo projeto. Isto tem-se mostrado, frequentemente, mais demorado que o previsto, uma vez que um processo de recrutamento, habitualmente, demora de seis a nove meses até que os candidatos comecem a trabalhar. Isto pode causar um impacto negativo no timing de uma iniciativa, especialmente se a implementação não puder começar enquanto os membros do pessoal não estiverem colocados.*

*Muitas posições são fundadas em contratos a termo certo, pelo que isto cria incertezas no pessoal contratado, desta forma, quanto ao seu futuro. É habitual esperar-se que um membro do pessoal comece à procura de um novo trabalho seis meses antes do fim do seu contrato. Isto pode criar problemas de continuidade se o membro do pessoal abandonar antes do final do projeto, uma vez que é provável não existir tempo suficiente para recrutar um seu substituto. Como resultado, isto pode afetar o grau de implementação que poderia ser concluído.*

*Para as agências suficientemente grandes e com possibilidade de justificar os custos, poderá ser preferível contratar e desenvolver pessoal de apoio permanente que disponha dos necessários conhecimentos e competências e habilidade para os projetos orientados para a resolução de problemas. § O pessoal de apoio permanente deverá, então, ser capaz de gerir internamente a maioria dos projetos e, então, se for necessária ajuda externa, o pessoal permanente poderá trabalhar com o pessoal externo para ajudar a garantir uma certa continuidade.*

---

§ Para uma discussão dos conhecimentos, competências e habilidades necessárias para uma eficaz análise e gestão de problemas, ver Boba (2003).

## O processo de planeamento

*Antes de se adotar passos no sentido de implementar as respostas, deveremos em primeiro lugar planear cuidadosamente o processo de implementação. É demasiado fácil cairmos numa certa impaciência para vermos concluída a tarefa de aplacar o problema e negligenciarmos o dispêndio de tempo no planeamento da forma como a deveremos realizar. Isto é parecido com a preparação para a construção de uma casa, sem primeiro se determinar o seu tamanho, até onde vão as paredes, ou porque ordem é necessário que os trabalhos sejam feitos! Contudo, o planeamento é uma parte extremamente importante das atividades da resposta. Ele pode prevenir a ocorrência de enganos que, conseqüentemente, se venham a tornar dispendiosos, tanto em termos de tempo, de esforço, de custos ou de reputação.*

*Esta secção examina alguns dos pontos-chave que devem ser tidos em consideração aquando do planeamento da implementação de uma resposta.*

### Aplicar uma estrutura de gestão ao projeto

*Deverá ser considerada a introdução de uma estrutura de gestão para o projeto ou, pelo menos, deverão ser esboçados os princípios subjacentes à gestão do projeto para orientar o planeamento da implementação de uma resposta. <sup>19</sup> Os princípios de gestão do projetos ajudam a definir a forma de trabalho que é particularmente mais relevante para as iniciativas de POP. Estes incluem os seguintes:*

- **Definir as metas e os objetivos.** *A equipa deverá focar-se em alcançar um predeterminado resultado final, ou meta. Todas as tarefas levadas a cabo como parte do projeto deverão, de alguma forma, estar ligadas ao alcançar dos objetivos e ao atingir das metas. Todos os que se encontram envolvidos no projeto deverão ser esclarecidos acerca das metas pretendidas e do papel que eles deverão desempenhar para irem ao encontro daquelas metas.*

- **Estabelecer e fiscalizar as normas de execução.** *A gestão do projeto deve garantir que as normas de execução são mantidas e que as tarefas ligadas ao projeto são concluídas da forma mais eficiente possível. O trabalho requerido deverá ser articulado de forma a ir ao encontro das metas, com um programa das atividades planeadas para o pessoal nomeado. Deverá ser bem claro quem é responsável pela realização de cada atividade associada à resposta. Mais, o pessoal deverá ser responsabilizado pela sua parte do trabalho, dando assim o seu contributo para que o trabalho seja concluído.*

- **Monitorizar continuamente o progresso e fazer os ajustamentos necessários.** *Deverá existir uma supervisão à forma como o projeto se está a desenvolver, com a capacidade de se realizarem alterações para garantir que se está a ir ao encontro dos objetivos, dentro dos constrangimentos existentes. Muitos projetos funcionam dentro de limitações de tempo, de*

*fundos e de outros recursos. Por norma, deveremos ter que gerir quaisquer alterações a um projeto dentro destas limitações.*

- **Antecipar e gerir a resistência à mudança.** *Um projeto (especialmente num contexto de POP) pretende, com frequência, vir a alterar alguma coisa acerca de uma dada situação. Isto é um processo que obriga, sempre, a uma gestão cuidadosa. Por exemplo, um projeto que almeja alterar as práticas de trabalho (por exemplo, alteração dos padrões dos turnos) poderão inicialmente encontrar oposição por parte do pessoal afetado pelas mudanças. Contudo, um cuidadoso planeamento antecipado poderá ajudar a amenizar alguma da oposição ao realizarem-se alterações que sejam, o mais possível, aceitáveis, ou por contra-argumentos justificativos da necessidade de tais mudanças.*

- **Cultivar e gerir parcerias.** *Um projeto, com frequência, chama a si pessoas provenientes de áreas de especialidade diferentes, pelo que é um dos papéis do gestor do projeto construir uma equipa multidisciplinar e gerir os relacionamentos no seio da equipa.*

- **Capitalizar com as oportunidades.** *Nalguns casos, um determinado decurso de eventos poderá ser utilizado para justificar, ainda mais, a necessidade do nosso projeto. Por exemplo, um incidente crítico (como um crime hediondo) poderá dar-nos a oportunidade de, necessariamente, aplicar uma resposta inovadora que, de outra forma, poderia ser encarada como inaceitável. De facto, tal oportunidade poderá dar-nos mais apoio para uma determinada resposta que, de outra forma, obrigaria a ter que se fazer uma apresentação meticulosa das evidências e cheia de argumentos.<sup>20</sup>*

- **Responder e adaptar à alteração das circunstâncias.** *O gestor do projeto deverá manter-se alerta para a possibilidade de o projeto começar a divergir dos planos traçados, devendo ser capaz de fazer os ajustamentos necessários à medida das circunstâncias.*

*A gestão de um projeto é, por isso, um desempenho dinâmico que requer diversos níveis de liderança, de imaginação e de risco para se poder almejar uma conclusão satisfatória do projeto.*

*Deveremos encarar a gestão de um projeto como mais do que, simplesmente, um exercício de preenchimento de formulários. É necessário algum trabalho de secretaria, para se poder manter a contabilidade e para a utilizarmos como registo das decisões tomadas, e não só, mas deveremos encará-la mais como um estado de espírito - uma atitude. É a forma como pensamos e trabalhamos, que envolve um cuidadoso planeamento e uma regular conferência, que garante a implementação do processo dentro das linhas de orientação. Se nos esquecermos deste pormenor, então existe mesmo o perigo de a gestão do projeto se vir a tornar num processo burocrático que irá coarctar a implementação, em vez de servir para a apoiar. Ver o Anexo para um exemplo de um formulário de gestão de projeto utilizado numa iniciativa de POP. Existem, também, disponíveis muitos programas informáticos de gestão de projetos úteis que poderão ser utilizados para este fim.*

## Harmonizar as metas com os objetivos do projeto

O propósito das metas e dos objetivos é o de definir a iniciativa. Eles condicionam o que se pretende como resultado final e estabelecem o que se deve alcançar ao longo do percurso. Poderemos, igualmente, utilizá-los como pontos de referência para se ir confirmando que a iniciativa se mantém dentro dos parâmetros estabelecidos, ao garantir que as atividades levadas a cabo estão a ser realizadas no sentido de irem ao encontro das metas e dos objetivos. A secção seguinte aborda as metas e os objetivos com mais detalhe.

### Metas

Idealmente, as metas de um projeto deverão especificar o problema a ser aplacado. Embora isto pareça óbvio, demasiado frequentemente os projetos costumam falhar pela falta da especificação das metas, ou da especificação em termos das atividades a serem realizadas, em vez do problema a ser resolvido. Exemplos disso poderão ser “para levar a efeito um projeto direcionado aos ofensores por tendência”, ou “para levar a efeito um projeto destinado à construção de locais de acolhimento de jovens nos parques públicos locais”. O problema com estes processos, orientados para as abordagens às metas especificadas, é de que eles podem ser alcançados sem que se consiga qualquer impacto no problema que se pretende que eles tratem. Por exemplo, um projeto com a intenção de apontar os ofensores por tendência como alvo, através de atividades repressivas e de apoio intensivo, poderá ter sucesso, no sentido em que identifica as pessoas certas e as envolve em programas corretivos e de apoio, mas poderá não conseguir alterar os seus níveis ofensivos individuais. Em tais circunstâncias, o projeto conseguiu desenvolver as suas intervenções com sucesso, mas falhou em afetar o problema. Do ponto de vista do POP, deveremos encarar tais projetos como falhanços, uma vez que o problema persiste em continuar.

As metas devem ser, por isso, orientadas para a resolução do problema, especificando o problema que deve ser tratado. Especificando-se claramente as metas orientadas para a resolução do problema, desta forma, ajudará a prevenir o arrastamento da missão, na qual um projeto, que originalmente foi estabelecido para tratar de um problema, subsequentemente venha a ter que lidar com outras questões que se lhe juntaram. As metas claras para um projeto deverão, conseqüentemente, ajudar a mantermos focada a nossa atenção.

Uma clara definição do problema leva a metas claras. Por exemplo, quando o problema é entendido como sendo “acidentes de viação causados por excesso de velocidade dos veículos” poderemos esperar que a meta seja “para reduzir o número e a gravidade dos acidentes rodoviários” e não “para aumentar a fiscalização da legislação que regula a velocidade” nem, mesmo, necessariamente “para reduzir a velocidade”. A clarificação das metas permite ajustamentos sensatos ao plano de resposta, se uma resposta em particular parecer não estar a ser eficaz. Por isso, no exemplo dos acidentes de viação, se a fiscalização da legislação que regula a velocidade parecer não estar a conseguir reduzir as colisões deveremos tentar outra resposta que não a fiscalização e o controlo da velocidade, antes que o projeto chegue ao ponto de ser considerado um falhanço.

*Importa deixar aqui uma palavra de aviso acerca do estabelecimento de alvos quantificáveis, sejam eles impostos interna ou externamente. Como exemplos de tais alvos poderemos incluir uma redução de 15% nos crimes envolvendo viaturas cometidos na área, ou uma redução da taxa de violência contra as pessoas de acordo com a média nacional. Contudo, surge a questão sobre a forma como estes alvos costumam ser estabelecidos. Estes são baseados, frequentemente, no julgamento profissional acerca daquilo que poderá ser conseguido. Com frequência, eles são, simplesmente, impostos pelas organizações financiadoras. Eles não costumam ser baseados, ou são-no de uma maneira muito pobre, em análises cuidadosas de dados. É, contudo, importante ter-se em mente que o falhanço em se conseguir ir ao encontro das metas pode fazer desmotivar o pessoal envolvido na realização do projeto, mesmo que o projeto venha a alcançar outros resultados positivos (porém indeterminados).*

*Talvez o aspeto mais problemático relacionado com as metas/alvos é o de que, geralmente, falham em ter em atenção os diferentes cenários hipotéticos. Contudo, isto é extremamente importante nas iniciativas de POP. O facto de um projeto conseguir atingir os resultados almejados não implica, necessariamente, que tenha sucesso se, porventura, for esperada uma redução mais substancial (baseado naquilo que foi conseguido noutro lado qualquer). Acrescentando, por outro lado, o falhanço em se alcançar os resultados pretendido com o projeto não é, necessariamente, um resultado negativo se, na realidade, for esperado um resultado pior. Para ilustrar este ponto, uma recente avaliação à “U.K. Arson Control Forum’s New Projects Initiative” estimou que o efeito combinado de 19 projetos para a redução dos incêndios florestais resultou num aumento de 8% dos incêndios iniciados de forma deliberada.<sup>21</sup> Contudo, este foi um desempenho muito melhor que o conseguido na série de áreas comparáveis, as quais sofreram um acréscimo de 27% nos incêndios iniciados de mesma forma. Nesta base, o programa demonstrou uma grande eficácia relativamente aos seus custos. Contudo, se tivesse sido utilizada uma simples redução das ignições como meta, o programa pareceria ter sido um falhanço.*

## **Objetivos**

*Enquanto as metas se devem relacionar com os resultados – logo focadas no problema, já os objetivos devem-se relacionar com a prestação – logo focados na intervenção. Eles devem especificar aquilo que, na realidade, se deve fazer como resposta e, preferivelmente, em que medida se deverá fazê-lo. Por exemplo, a meta de um projeto poderá ser “para reduzir os furtos em veículos numa determinada área”, enquanto dois objetivos poderão ser “para fornecer mais 100 horas de patrulhamento de grande visibilidade às áreas consideradas hot-spots” e “para alertar os proprietários das viaturas a não deixarem artigos à vista nos seus veículos”. Embora as pessoas, com frequência, utilize os termos “metas”, “objetivos” e “alvos” alternando-os entre si e com muita confusão acerca da própria distinção entre eles, o mais importante é ter em mente a necessidade de se distinguir entre aquilo que estamos a tentar atingir (o propósito da iniciativa) e a forma como estamos a tentar alcançá-lo (os meios empregues para aquela finalidade).*

## Desenvolvimento da resposta

Numa fase inicial do desenvolvimento da resposta, é provável que uma ou mais respostas venham a surgir como intervenções de carácter prioritário. De facto, e frequentemente, a resposta mais apropriada parece ser aquela que, no plano de implementação, é a mais óbvia. Apesar de tudo, é útil respondermos às seguintes 10 questões acerca de qualquer intervenção planeada: §

**1. Qual é o mecanismo de alteração?** Uma intervenção poderá ser concebida integrando duas componentes – uma descrição daquilo que deverá ser levado a efeito (por exemplo, endurecimento de alvos, patrulhamento de grande visibilidade) e uma explicação sobre a forma como é expectável que a intervenção resulte, de acordo com o pretendido. Esta última componente é conhecida como o “mecanismo”.<sup>22</sup> Nos guias para problemas específicos, cada mecanismo de resposta é descrito na coluna “Como funciona” na tabela “Sumário das Respostas” a qual se pode encontrar no anexo de cada guia. Por exemplo, o mecanismo associado aos alarmes de assalto poderá ser o de aumentar os riscos de deteção, para os ofensores, enquanto um esquema de marcação de bens poderá reduzir os proventos associados ao furto. Ao especificar-se o mecanismo, existem algumas simples regras a seguir:

**Ser realista.** O mecanismo deverá fornecer uma explicação plausível da forma como será expectável que a implementação de uma intervenção venha a reduzir um problema. Os mecanismos improváveis não terão probabilidades de funcionarem como se pretende que o façam.

**Ser simples.** Os mecanismos que obrigam à realização de uma série de eventos, para se conseguir alcançar um determinado resultado, têm menos probabilidades de sucesso que aqueles que produzem resultados mais diretamente. Por exemplo, a instalação de medidas de endurecimento de alvos na residência de uma vítima de assalto produz um resultado direto que consiste em tornar mais difícil o assalto àquela residência. Em contraste, as campanhas de prevenção criminal junto da população, que exaltam as virtudes das medidas de prevenção para endurecimento dos alvos, obrigam a uma série de eventos. Estes incluem a leitura/audição dos conselhos pelos proprietários das residências, a sua decisão em fazer alguma coisa nesse sentido, a compra dos equipamentos necessários e a instalação correta dos mesmos. Estes passos fornecem toda uma série de oportunidades para a ocorrência de falhas durante a intervenção.

**Lidar, em primeiro lugar, com as causas imediatas.** É de longe mais fácil obterem-se resultados positivos ao focarmos-nos nos assuntos que podem ser imediatamente alterados, ao invés de nos focarmos nas causas de raiz dos problemas persistentes. Isto é, assim, devido à possibilidade de existirem diversas variáveis na intervenção que tenham influência na probabilidade de que as causas persistentes de

---

§ Ver Goldstein (1990: pp. 141 – 145) para uma maior discussão dos fatores a considerar ao fazer-se uma escolha de entre as alternativas de resposta.



raiz sejam suficientemente tratadas de forma a reduzir o problema em questão, e porque é provável que demore bastante tempo até que se obtenham resultados. Evidentemente, desta maneira, assume-se que estamos a ser suficientemente claros acerca da forma como as causas de raiz se relacionam com um problema, o que raramente é o caso. Por exemplo, podemos combater o furto de telemóveis ao tratar das desigualdades sociais que motivam algumas pessoas a cometer aqueles furtos. Por outro lado, os telemóveis poderão ser fabricados para que se tornem inoperacionais logo que furtados e, por isso, deixem de ter interesse furtá-los. O primeiro é um exemplo de causas de raiz acerca do pouco que se sabe e acerca da incerteza sobre a forma como um problema deverá ser tratado. O último fornece um exemplo de uma resposta mais imediata.

**2. Que provas existem de que a intervenção já funcionou anteriormente?** As intervenções inovadoras, embora com probabilidade de serem eficazes e louváveis, são inerentemente arriscadas. Existe uma grande probabilidade de elas não virem a funcionar, o que significa que o problema original não venha a ser tratado. Por isso, em primeiro lugar, deveremos considerar a aplicação de medidas “tentadas e testadas” que já demonstraram serem eficazes. Existem, potencialmente, três fontes para se identificar as intervenções eficazes – a nossa própria experiência de implementação, as intervenções implementadas por outros dentro da nossa organização e por outras organizações, e a informação publicada (por exemplo, em jornais académicos, relatórios oficiais e em sites da internet) sobre intervenções eficazes. Ao ter em consideração a possibilidade de se vir a replicar intervenções que outros já demonstraram serem eficazes, deveremos responder às seguintes questões:

**Qual foi o contexto da intervenção?** Ao replicarmos um projeto, deveremos esperar obter, somente, o mesmo resultado que o projeto original, se o contexto no qual se irá desenvolver a replicar for similar ao contexto original.<sup>23</sup> Por contexto, queremos dizer o ambiente no qual o mesmo irá ser implementado, o tipo de destinatário da intervenção e a natureza da organização que irá realizar a intervenção. Se estes fatores forem diferentes, forçosamente, não poderemos esperar obter um resultado similar. Por exemplo, um projeto de prevenção de assaltos a residências, que envolva o endurecimento de alvos de um tipo determinado de residências, não necessariamente será muito eficaz se for replicado com outros tipos de habitações, especialmente se as taxas de assalto forem diversas ou se os *modus operandi* dos assaltantes diferirem.

**Com que precisão foi implementada a intervenção?** Ao se tentar compreender como funcionou uma intervenção, torna-se importante analisar-se a forma como a mesma foi implementada. Aqui deveremos ter em consideração os recursos que foram dedicados à intervenção, a sequência de eventos ligados à intervenção e quaisquer fatores externos que se julguem terem sido importantes para o sucesso da intervenção (como o envolvimento de determinadas pessoas, ou o facto de intervenções não relacionadas entre si se terem seguido umas às outras e tal ter contribuído para se terem alcançado os resultados obtidos). Um assunto particular que se deve ter em mente é o papel dos projetos de demonstração, os quais têm tendência a serem

altamente conceituados e com abundância de recursos. A replicação de tais projetos, com frequência, não têm nem o mesmo perfil nem os mesmos recursos que o projeto original, o que significa que a dosagem da intervenção é muito mais reduzida e, por isso, com poucas probabilidades de vir a alcançar os resultados observados na sua forma original.

**Até que ponto são confiáveis os resultados declarados?** Deveremos avaliar, criticamente, os resultados declarados de uma intervenção, antes de nos decidirmos a replicá-los. Existe uma tendência em se relatar os resultados positivos e a ignorar-se os resultados negativos, especialmente quando o relatório é elaborado pelos autores do projeto, os quais têm pouco a ganhar com a apresentação das falhas do seu próprio trabalho. Também, torna-se necessário ler-se nas entrelinhas acerca do que produziu um determinado resultado, uma vez que existem fatores que poderão não ser explicitamente relatados e que poderão ter sido os responsáveis pelos resultados.

**3. Até que ponto será difícil a implementação da intervenção?** As intervenções que parecem complexas, no “papel”, quase sempre se mostram ainda mais difíceis de implementar na prática. Por isso, deveremos dar preferência às intervenções que envolvem:

- Processos simples e devidamente testados
- Atividades singulares, em vez de processos ou programas recorrentes
- Ações realizadas por uma única pessoa ou grupo pequeno, em vez daquelas realizadas por múltiplas unidades ou organismos
- Uma cadeia de tomada de decisões limitada ou que obriguem a autorizações da gestão de topo.

**4. A intervenção depende das ações de parceiros externos?** Quanto mais organismos estão envolvidos num projeto tanto mais problemas poderemos esperar. Isto é devido, em parte, ao facto de só podermos exercer uma pressão limitada sobre um parceiro externo para que este atue da forma como pretendemos e, em parte, devido às diferentes perspetivas sobre as prioridades do problema.<sup>24</sup>

**5. Serão necessárias alterações à legislação, ou às políticas de alto nível, para se implementar a intervenção?** As intervenções que obrigam a alterações à lei, ou às normas oficiais, podem ser difíceis de implementar. Elas obrigam ao dispêndio de esforços significativos, no sentido de exercer pressão para que sejam feitas as alterações necessárias, por parte de quem se encontra em posição de autoridade e, mesmo que venham a ser bem sucedidas, as mesmas levarão um tempo considerável a surtir efeito. Se acharmos que essas alterações são imperiosas, elas serão melhor tratadas como parte de um pacote de medidas, com intervenções de curto prazo, que resultem em reparações rápidas, balanceadas com alterações a longo prazo às normas.

**6. De que forma a intervenção interagirá com outras intervenções que estão a ser implementadas na mesma área/com o mesmo grupo?** As intervenções são raramente implementadas de forma isolada sendo, por norma, apresentadas como fazendo parte de um

conjunto de medidas destinadas a combater um dado problema. Mesmo que se leva a efeito a nossa intervenção como medida isolada, poderão estar a ser realizadas outras medidas com o mesmo grupo-alvo/área que possam vir a afetar os resultados. Por isso, é importante ter-se em consideração a interação que a nossa intervenção possa ter com a de outros. Existem três formas pelas quais as intervenções poderão interagir: 25

- As **medidas interativas** compreendem as intervenções concebidas para funcionarem de forma complementar e cumulativa. Frequentemente, existirá uma importante sequência nas intervenções, na qual o sucesso de uma intervenção é baseado na implementação bem sucedida de uma intervenção prévia e na qual existe benefício mútuo na implementação conjunta das duas intervenções.
- As **medidas combinadas** compreendem as medidas que funcionam independentemente umas das outras. Cada medida poderá atacar o mesmo problema, mas elas não terão influência, uma sobre a outra, seja de forma positiva ou negativa.

Esta é a forma mais comum de abordagem, com as medidas apresentadas como uma espécie de lista de compras e com a assunção de que quanto mais intervenções se poderão aplicar a um problema tanto mais probabilidades existem do mesmo vir a ser reduzido.
- As **medidas contraditórias** consistem nas intervenções que funcionam umas contra as outras, com a implementação bem sucedida de umas a produzirem impacto negativo na eficácia das outras. Por exemplo, um sistema de alarme escondido (no qual se pretende que venha a ajudar a deter um ofensor em flagrante delito) poderá ser neutralizado se as instalações também forem alvo de medidas tendentes a dificultar o acesso a estranhos (por exemplo, removendo a necessidade do alarme).

**7. Quais serão as reações à intervenção, por parte dos interessados na resolução do problema?** Deveremos ter em consideração a forma como as partes interessadas encararão a intervenção, no tocante ao seu sucesso, e à forma com outros, também, a encararão. As partes interessadas incluem os integrantes da equipa do projeto, as outras pessoas no seio da nossa organização, os parceiros externos e os destinatários da intervenção. Poderão existir considerações de ordem política que justifiquem a razão de as partes interessadas de não encararem, necessariamente, o sucesso de forma favorável, especialmente se tratarmos de um problema que deveria ter sido tratado pelas mesmas. Também, deveremos ter em consideração os custos da intervenção, em termos dos seus efeitos no relacionamento da polícia com as partes interessadas. Por exemplo, teimar em prosseguir com uma intervenção poderá causar estragos no relacionamento com um parceiro externo o que, a longo prazo, poderá ter ramificações noutros que igualmente trabalham com aquele mesmo parceiro. Em alternativa, o sucesso em se reduzir um problema deverá ser alcançado à custa da existência de boas relações comunitárias. Por exemplo, uma atuação policial intensa poderá causar inquietação na população da comunidade que está a sofrer com o problema a ser tratado. §

---

§ Ver o Guia de Respostas intitulado “The Benefits and Consequences of Police Crackdowns” para uma discussão mais aprofundada deste assunto.

### **8. Será que algumas consequências negativas surgirão como resultado da intervenção?**

Acrescentando aos danos nas relações inter-pares, referidos acima, deveremos ter em consideração, cuidadosamente, até que ponto a intervenção terá quaisquer outras consequências negativas. Como exemplos disso poderemos incluir:

- O impacto sobre outras medidas (como as que causam intervenções contraditórias)
- Os custos em termos de oportunidade, pela incapacidade de tratar de outros problemas ao mesmo tempo que se implementa a intervenção em causa
- A reação dos OCS às medidas
- A deslocalização do problema para outras áreas/periódos
- As alterações aos *modus operandi* nas formas criminais mais graves.

**9. Quanto tempo demorará até que a intervenção demonstre resultados?** Poderemos esperar que algumas intervenções resultem num efeito quase imediato. Por exemplo, aumentando o patrulhamento policial de grande visibilidade tem a intenção de provocar um efeito imediato (mesmo que momentâneo) sobre o problema. Na outra extremidade da escala, os programas de educação pré-escolar pode ter impacto na probabilidade de virem a reduzir as ofensas, mas eles demorarão vários anos a produzir resultados.<sup>26</sup> É, igualmente, importante ter em consideração o tempo que demorará a implementar a intervenção. Por exemplo, o patrulhamento policial de grande visibilidade produz resultados ao mesmo tempo que o patrulhamento é efetuado. Em contraste, a aparentemente simples intervenção de bloquear o acesso a uma viela, nas traseiras de um conjunto de moradias, demonstrou tais dificuldades que demorou cerca de um ano a ser concluída no Reino Unido.<sup>27</sup>

**10. Poderá o impacto ser medido?** Idealmente, deveria ser possível medir-se até que ponto foi conseguido causar-se impacto no problema, para se aferir até que ponto o problema se mantém e se as respostas funcionaram devidamente. Contudo nem sempre é o caso. Por exemplo, nalguns casos, quando múltiplas intervenções são dirigidas para atacar o mesmo problema, poderá não ser possível identificar quais as intervenções que foram responsáveis pela redução do mesmo. Noutros casos, as intervenções podem ser realizadas sem que se tenha uma ideia clara tanto da dimensão do problema com que nos deparamos como da forma de medir a eficácia das respostas. Foi o caso de um programa organizado para a redução dos crimes envolvendo viaturas, levado a efeito pelo U.K. National Criminal Intelligence Service, no qual a quantidade dos veículos furtados para exportação não foi possível quantificar, tanto antes como após a intervenção.<sup>28</sup>

## **Estabelecer uma programação realista**

Assim que tenham sido selecionadas as respostas deveremos prestar cuidadosa atenção ao tempo que demorará a implementação das respostas. Existe uma quantidade razoável de razões para isso:

- *As partes interessadas, e os destinatários da intervenção, esperam que a implementação esteja concluída num período de tempo específico.*
- *A falha em se cumprir no prazo limite pode refletir uma certa fraqueza por parte da equipa de implementação e da organização como um todo.*
- *Existe a possibilidade de custos adicionais associados ao alargamento dos períodos de implementação, já que o tempo adicional dispendido na resposta poderá vir a refletir-se no trabalho de outros, na eventualidade de virem a ter que fazer o que deveria ser realizado pela equipa de implementação.*
- *Nalguns casos, poderá existir mesmo um acréscimo real dos custos financeiros, especialmente se os atrasos implicarem a necessidade de uma utilização mais prolongada de pessoal contratado, ou de equipamentos alugados.*

*A maioria de nós presta pouca atenção à programação necessária de uma resposta e é costume calcular-se isto de uma ou duas maneiras: Tanto costumamos indicar uma qualquer altura que nos vem à ideia, baseada no nosso parecer, grosseiro, sobre o tempo que demorará a realizar as tarefas mais salientes; ou pensamos em primeiro lugar na altura em que achamos que a intervenção deverá estar concluída e, de seguida, tentamos organizar as tarefas de maneira a que elas sejam cumpridas dentro do prazo limite disponível. Do ponto de vista do planeamento, nenhuma destas formas é suficiente, uma vez que ambas permitem a possibilidade de derrapagens de tempo significativas.*

*Uma abordagem preferível, para se desenvolver uma programação realista, é através da elaboração de uma tabela do tipo “Gantt chart” utilizando os seguintes “passos-chave” como abordagem:*

- 1. Identificando todas as tarefas individuais envolvidas na intervenção.*
- 2. Agrupando aquelas tarefas em “passos-chave”, baseados nas atividades que parecem relacionar-se entre si e que, idealmente, possam ser atribuídas a uma única pessoa. Embora possamos ter uma centena de tarefas individuais, as mesmas poderão ser agrupadas em, digamos, uma dúzia de passos-chave.*
- 3. Ordenando os passos numa sequência lógica que demonstre a interdependência entre os passos-chave e procurando as oportunidades para a realização dos passos-chave em paralelo, uns com os outros, uma vez que quantos mais forem realizados ao mesmo tempo menor será o tempo total da realização do projeto. Isto deverá resultar num “diagrama lógico de projeto”. A Figura 1 fornece um diagrama lógico de projeto para a instalação de um sistema de videovigilância (CCTV) na rampa de acesso a um parque de estacionamento. De notar que existem dois pontos nos quais decorrem passos-chave em simultâneo. Ao elaborar-se um diagrama lógico de projeto, deveremos ter em consideração as seguintes regras:*

- *O tempo flui da esquerda para a direita.*
- *Não existe nenhuma escala temporal ligada a esta fase.*
- *Coloque uma caixa de “Início”, à esquerda, no início da folha.*

- Coloque uma caixa de “Fim” no final da folha.
- Deverá existir um caixa para cada passo-chave.
- Inicie cada passo-chave com um verbo.
- Não adicione, neste ponto, a duração de cada passo.
- Coloque caixas por ordem de dependência, explicando cada uma.
- Valide as dependências ao trabalhar através do processo.
- Não se preocupe com o trabalho que as pessoas terão que desenvolver.
- Não atribua responsabilidades nesta fase.
- Indique as ligações entre as dependências com setas.
- Evite que as setas se cruzem.

4. De seguida, deveremos trabalhar o tempo que levará a completar as tarefas associadas a cada passo-chave. Muito disto serão estimativas, mas o princípio subjacente é o de que a soma de todas as estimativas, ligadas às tarefas, será mais precisa que uma tentativa de se fazer uma estimativa do tempo que levará a concluir a totalidade do projeto. É de recordar que algumas das tarefas poderão ser realizadas em paralelo com outras, as quais, obviamente, poupam tempo na conclusão de cada passo-chave. Deveremos, agora, dispor de uma estimativa do tempo que levará a concluir cada passo-chave.

5. A fase final consiste em se trabalhar o caminho “vital” a seguir. O diagrama lógico de projeto demonstrado na Figura 1 tem três caminhos que poderão ser seguidos entre o início e o final. O primeiro segue direto através do meio, o segundo passa através de “Identificar as fontes de recursos” e de “Obter fundos” e o terceiro passa por “colocar sinalética a avisar da presença de videovigilância em funcionamento”. O caminho “vital” a seguir é aquele que é mais longo entre o início e o

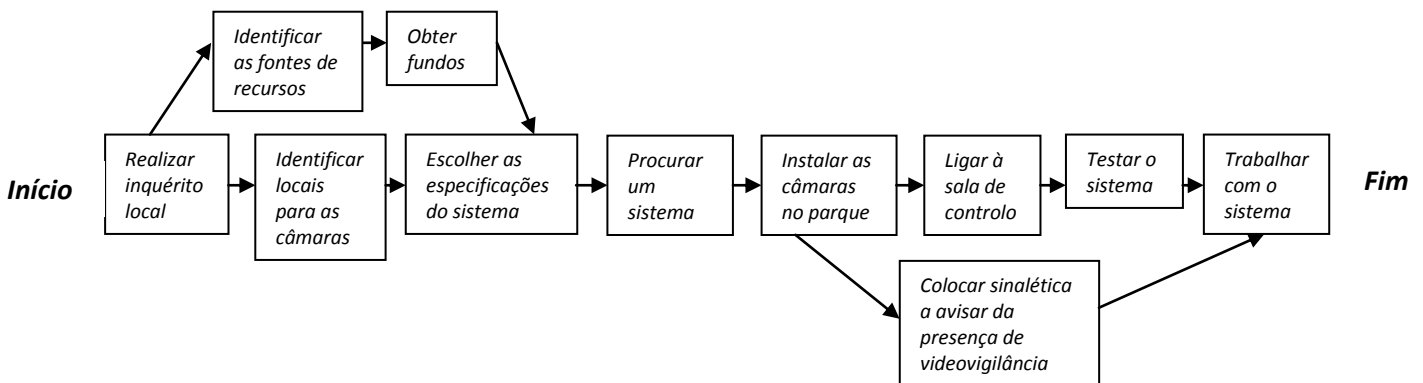


Figura 1. Diagrama lógico de projeto para a instalação de um sistema de videovigilância numa rampa de acesso a um parque de estacionamento.

fim. Isto representa o tempo mais curto possível durante o qual o projeto poderá ser concluído, e permitir-nos-á calcular a data limite até à qual será possível concluir a resposta.

6. Trabalhando desta forma, poderemos vir a descobrir que a resposta leva mais tempo a realizar do que, à partida, poderíamos esperar. Contudo, dispor deste tipo de

informação permite-nos tomar decisões acerca da forma como se irá implementar a resposta. Podermos vir a descobrir ser possível vir a acelerar alguns dos passos-chave ao fornecer mais recursos para os concluir (por exemplo, duas pessoas poderão concluir o trabalho mais depressa que só uma), ou diminuindo a qualidade de alguns aspetos das tarefas. Em última análise, poderemos decidir que a resposta é provável que demore demasiado a ser concluída e, por isso, deveremos selecionar uma resposta alternativa.

O sentido de se realizar este exercício durante a fase de planeamento é o de que, ao perder-se um pouco de tempo a tentar-se descobrir quanto tempo o projeto levará a ser concluído, poderemos planejar a forma como concluir mais rapidamente o projeto ou alterar as diretrizes antes que ocorram as despesas da implementação e antes de se ter que fazer alterações enquanto as respostas estão a decorrer.

### **Analisar os riscos**

Durante a fase de planeamento, deveremos igualmente ter em atenção os riscos que a resposta enfrentará durante a sua implementação. Ao identificar-se os riscos, deveremos prestar uma particular atenção àqueles que estão mais diretamente relacionados com a resposta (por exemplo, podemos salientar e fazer planos para o caso de se ser atingido por um meteorito, mas as hipóteses de tal acontecer são diminutas) e acerca daquilo que cada qual poderá fazer. Deveremos ter em consideração os riscos em termos tanto da probabilidade de virem a ocorrer como do impacto que eles terão sobre a resposta, utilizando a matriz de risco apresentada na Figura 2. Devemos prestar atenção àqueles cuja probabilidade, e risco de ocorrerem, é maior. Os riscos, também, podem ser divididos em dois tipos – aqueles associados às falhas na implementação e aqueles associados às falhas teóricas (por exemplo, o mecanismo das alterações não funciona como o esperado).

		<b><u>Impacto no projeto</u></b>		
		<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Probabilidade da Ocorrência</b>	<b>Baixa</b>	Baixo risco	Médio risco	Alto risco
	<b>Média</b>	Baixo risco	Alto risco	Ação imediata
	<b>Alta</b>	Médio risco	Alto risco	Ação imediata

**Figura 2. Matriz do Risco**

A tabela abaixo fornece um exemplo de uma análise do risco realizada no âmbito de um projeto para a instalação de um sistema de videovigilância (CCTV). Ela demonstra os riscos que foram identificados, a probabilidade da sua ocorrência, o seu impacto, e as ações propostas para o seu tratamento.

<b>Risco</b>	<b>Probabilidade do risco</b>	<b>Impacto do risco</b>	<b>Ações a implementar</b>
<i>O sistema de CCTV não fornece uma cobertura adequada devido ao limitado número de câmaras</i>	<b>Baixo</b>	<b>Alto</b>	<i>Ao escolher as especificações, deve ser garantido que são identificados os locais para a instalação das câmaras em número suficiente</i>
<i>A resolução das imagens das câmaras é insuficiente para se poder identificar as pessoas</i>	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<i>Deve ser testada a resolução das câmaras antes de se tomar uma decisão final sobre o sistema a adquirir</i>
<i>Prova-se difícil manter o sistema no futuro</i>	<b>Médio</b>	<b>Médio</b>	<i>Elaborar um plano sobre a forma como o sistema será mantido e sobre os custos associados ao mesmo</i>

*Exemplo de uma Análise dos Riscos.*

Logo que sejam identificados os riscos, poderemos adotar várias abordagens para lidar com os mesmos, incluindo as seguintes:

- **Prevenção:** Poderemos conceber uma resposta destinada a prevenir a ocorrência de um determinado risco, ou para prevenir que esse mesmo risco venha a ter um impacto adverso na resposta.
- **Redução:** Se não conseguirmos prevenir um determinado risco, ainda assim é possível reduzir-se a amplitude da sua ocorrência, ou conseguir-se limitar o seu impacto.
- **Transferência:** Aqui o risco é transferido para terceiros. Por exemplo, a celebração de um contrato de seguro é um exemplo da transferência do risco.
- **Contingência:** Isto envolve o planeamento de atividades que serão desenvolvidas se surgir um determinado risco, no sentido de serem ultrapassados os problemas enfrentados.
- **Aceitação:** Aqui, simplesmente, continua-se ciente de que existem riscos associados à resposta, lidando-se com eles à medida que surgem.

## **Elaborar um plano de ação**

Como parte da fase de planeamento da resposta, deveremos elaborar um plano de ação que indique detalhadamente tudo aquilo que deve ser levado a efeito, quem deverá ser envolvido e em que períodos deverão ser realizados. A lista abaixo fornece as linhas mestras daquilo que deverá ser incluído no referido plano de ação:

- O título da resposta
- Os propósitos e os objetivos da resposta
- O pessoal envolvido na aplicação da resposta
- A data de início
- A data de conclusão



- *A descrição das intervenções a serem levadas a efeito e a forma como deverão ser implementadas*
- *Os assuntos importantes que necessitam ser tratados, antes de se dar início à implementação*
- *Os resultados que se esperam da resposta*
- *A avaliação dos riscos e um plano de contingência associado a cada intervenção*
- *A calendarização de cada intervenção, incluindo os pontos planeados mais importantes*
- *Os custos gerais da resposta, discriminados por cada intervenção e,*
- *A orçamentação dos gastos previstos com a resposta.*

*O plano de ação fornece uma boa oportunidade para se partilharem ideias acerca da forma como a resposta irá ser implementada e para se identificar as alterações que de verão ser feitas, antes do processo de implementação se iniciar. Isto é uma parte do processo extremamente importante uma vez que, ao partilhar-se o plano, podemos obter uma melhor aceitação por parte dos restantes interessados, assim como para se anotar o ponto de vista de outros o que poderá ajudar a conceber-se uma resposta mais eficaz.*

## **O processo de implementação**

*O processo de implementação envolve a realização e a conclusão do trabalho. Muito daquilo que deve ser feito, nesta fase, irá depender da natureza da resposta escolhida. Contudo, existem alguns pontos genéricos que devem ser tidos em consideração a respeito da implementação. Provavelmente, o ponto mais importante é o de que a implementação deverá ser iniciada, dentro do possível, logo após a conclusão do planeamento. Existem diversas razões para isso:*

- *Se existe um problema, é correto que a resposta deva ser posta em prática o mais cedo possível, para aliviar esse problema.*
- *O interesse e a boa vontade gerados na fase de planeamento não deverão ser desperdiçados devido a atrasos na implementação. Deveremos agir antes que as partes interessadas mudem de ideias!*
- *Quanto mais cedo se iniciar a implementação de uma resposta tanto mais cedo ficaremos a conhecer os eventuais problemas com a implementação e, por isso, tanto mais cedo poderemos tratar dos mesmos.*

*Podemos encarar o processo de implementação como um processo cíclico, como é sublinhado na Figura 3. As iniciativas nem sempre decorrem sem sobressaltos do início ao fim – quase sempre elas obrigam a alterações. Logo que se inicia a implementação da resposta, deveremos monitorizá-la para se identificar os eventuais obstáculos à medida que vão surgindo e para se fazerem as alterações à resposta para que o processo de implementação possa continuar. Esta abordagem deverá ajudar a prevenir as falhas na implementação ao ajudar-nos a identificar os problemas que precisam ser tratados à primeira oportunidade e para se proceder às ações necessárias, para manter a resposta dentro do caminho traçado.*

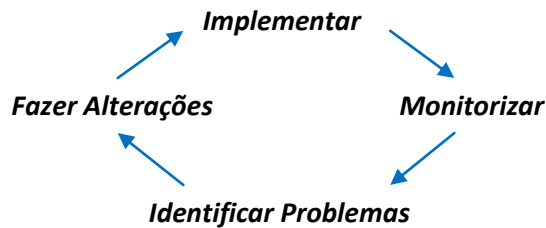


Figura 3. Processo de Implementação Iterativo.

### **Monitorizar as respostas e identificar os problemas**

A monitorização é, frequentemente, vista como algo que é imposto por terceiros externos ao processo de implementação. Isto é o caso, em particular, quando é recebido financiamento de parceiros externos os quais impõem o seu próprio sistema de monitorização, para garantirem que o seu financiamento é gasto da forma apropriada. Em tais casos, não é fora do normal que a monitorização da agência financiadora seja a única forma de monitorização levada a efeito. Contudo, isto poderá não ir ao encontro das necessidades da equipa de resposta, como meio para serem identificados os problemas e para se fazerem alterações. Deveremos prestar cuidadosa atenção à criação de um sistema de monitorização que reflita a realidade do processo de implementação e que possa fornecer medições atempadas e que sejam significativas.

A dimensão requerida pelos sistemas de monitorização dependerá, em muito, do grau de envolvimento de quem lidera a resposta. Se o líder adotar uma abordagem prática e mais presente da sua parte no desenvolvimento da resposta, então não será necessária uma forma de monitorização tão detalhada, em vez daquela que seria necessária se essa pessoa se mantiver mais afastada do dia-a-dia do processo de implementação.

Existe, na monitorização, um número de fatores que devem ser tratados e estes prendem-se, em grande medida, com os “constrangimentos” referidos anteriormente – de tempo, de custos, de outro tipo de recursos e relativos à qualidade. De entre os assuntos que devem ser tidos em consideração incluímos os seguintes:

- **O prazo final para a conclusão.** Provavelmente será a área onde, com mais frequência, surgirão problemas em termos de derrapagem do prazo limite para a conclusão, o que poderá ocorrer de múltiplas formas. Deveremos monitorizar isto, cuidadosamente, para garantir que a resposta segue pelo caminho traçado, ou para rever as expectativas acerca do tempo que demorará a concluir a resposta.

- **Os custos da resposta.** Com recursos limitados, necessitamos de garantir que os fundos disponíveis serão gastos conforme o planeado e que os custos não ultrapassam o plafond disponibilizado para a iniciativa.

- **O tempo do pessoal devotado à resposta.** *Deveremos prestar atenção à quantidade de tempo que o pessoal devota a um projeto, para garantir que não trabalham horas em excesso e de que existe pessoal suficiente para concluir a tarefa dentro do tempo disponível.*

- **Bloqueios e travões ao processo de implementação.** *Por vezes uma resposta poderá ser atrasada devido a problemas no processo de implementação. Isto poderá ser um bloqueio à entrega, como quando um parceiro externo falha em realizar tarefas que são essenciais à fase seguinte da implementação, ou um travão à entrega, como quando algumas tarefas essenciais demoram mais tempo do que o previsto. Isto poderá obrigar a examinar-se cada fase do processo de implementação, para se identificar até que ponto os bloqueios e os travões poderão ser eliminados, contornados, ou reparados.*

- **Reações adversas à resposta.** *As respostas poderão conduzir a reações adversas por parte dos interessados no problema, incluindo outros no seio do nosso organismo, em organizações parceiras, dos destinatários da resposta e da comunidade local. Parte do processo de implementação da resposta será o de gerir os relacionamentos com as principais partes interessadas, para se garantir que se mantêm ao nosso lado e para nos mantermos recetivos às preocupações, que eles possam ter, acerca da forma pela qual a resposta está a ser levada a efeito.*

- **Consequências não pretendidas.** *Apesar do planeamento realizado, por vezes existem consequências inesperadas e não pretendidas que resultam diretamente da resposta. Quando aquelas consequências são negativas (como a deslocalização do problema) deveremos pensar na forma de as tratar com os recursos existentes. Algumas consequências não pretendidas poderão ser aceitáveis se os ganhos positivos, decorrentes da resposta, compensarem os aspetos negativos. Por exemplo, é raro ocorrer uma deslocalização geográfica a 100%, como resultado de uma resposta, o que significa que, ainda assim, existirá um ganho bruto com a resposta.*

- **O impacto sobre o problema original.** *Deveremos determinar até que ponto a resposta está a tratar do problema que pretendemos mitigar. Obviamente, para muitas das respostas, haverá um interregno em termos do impacto que se segue à intervenção, o que poderá dificultar a avaliação da eficácia durante o processo de implementação. Contudo, quando for esperado um impacto no decorrer da implementação e, mesmo assim, não for observado qualquer impacto poderá ser necessário reconsiderar-se a intervenção escolhida, ou examinar-se até que ponto existirão alternativas para se aumentar a sua eficácia. §*

### **Proceder a alterações**

*É expectável que seja necessário proceder-se algumas alterações ao plano de resposta. Se o problema existe, então deveremos tratá-lo com prontidão. Existem duas vias para se proceder a alterações, as quais dependem da natureza dos problemas que se estão a passar –*

---

§ Ver o Guia Instrumento de Resolução de Problemas N.º 1” *Assessing Responses to Problems*”, para uma discussão mais aprofundada sobre como medir o impacto das respostas aos problemas.

replanear e reconceber:

- **O replaneamento** é a forma mais comum de se proceder às alterações que resultam de uma resposta. Isto derivará de problemas como os atrasos temporais, as derrapagens nos custos e bloqueios do sistema. Elas obrigam à tomada de decisões imediatas, para “afinar” o sistema, de forma a conseguir-se que a implementação volte ao caminho traçado. Elas obrigam-nos a rever o plano original e a trabalhar no sentido de fazer as necessárias modificações, para se garantir que a resposta é concluída conforme o esperado. De facto, isto fará parte do normal processo de implementação da resposta, no qual a monitorização identifica os problemas que deveremos tratar, o que, por sua vez, resulta no replaneamento da resposta para que a implementação possa continuar.

- **A reconceção** envolve alterações mais fundamentais, mas é de longe muito menos comum que o replaneamento. Isto poderá ser necessário se se tornar claro que a resposta planeada é simplesmente impraticável, ou quando existem resultados negativos que, de longe, ultrapassam os prováveis efeitos positivos. Nestas circunstâncias, poderá ser necessário alterar-se a implementação da resposta e voltar à secretária para refazer o planeado, escolhendo alternativas de intervenção que sejam mais exequíveis/eficazes. Isto não deve ser encarado como um processo negativo. De facto, é mais aceitável que se admita que a resposta não está a resultar e voltar a iniciar o processo, do que ignorar-se o falhanço da resposta e continuar com o processo de implementação apesar de ele não estar a resolver o problema.

### **Estratégias de saída**

Uma vez concluída a implementação da resposta, deveremos ter em consideração tudo o que se seguirá. Nalguns casos, as intervenções não obrigam a nenhuma atividade de acompanhamento e o problema fica resolvido sem que seja necessário desenvolver qualquer outra ação. Noutros casos, é necessário planear-se o que irá acontecer com as intervenções assim que a resposta cesse. Existem várias estratégias de saída após a implementação das respostas:

- **Conclusão.** Por vezes será necessário parar-se com a intervenção. Nestes casos deveremos ponderar até que ponto a intervenção poderá ser abruptamente parada, ou até que ponto se torna necessário ir abrandando as atividades e ir terminando gradualmente.

- **Continuação do projeto de trabalho.** Nalguns casos, poderemos decidir manter a equipa que existe a funcionar com a resposta no seu formato atual. Isto significa a manutenção da situação, embora se possa reconhecer que tal abordagem, provavelmente, não será sustentável a longo prazo. Este tipo de solução é comum quando são obtidos fundos adicionais para se continuar com a implementação da resposta.

- **Transferir a responsabilidade para os parceiros.** Poderá ser possível transferir-se a continuação do projeto de trabalho para um parceiro externo que concorde em implementar a resposta da forma similar à da abordagem inicial.

- **Convencionar.** Isto é, talvez, mais aspirado que conseguido mas, nalguns casos, é possível transferir-se uma resposta, originalmente concebida no formato de um projeto, para as rotinas e as atividades convencionais de uma organização.

Ao escolher-se a estratégia de saída a seguir, deveremos responder a algumas questões:

- Será que o problema original tratado pela resposta foi suficientemente prevenido/reduzido/eliminado?
- O que é provável que aconteça assim que a resposta termine? É expectável que volte a aparecer?
- De que forma as partes interessadas encararão a paragem da resposta?
- Se for necessário continuar-se com a resposta, será que a organização conseguirá suportá-la financeiramente/politicamente? Existem outras organizações que possam querer, ou ser capazes de, levar a efeito a resposta? Será que as partes interessadas aceitam a implementação da resposta por aquelas, outras, organizações?

## O processo de aprendizagem

*A fase final do processo de implementação é um processo de aprendizagem que deveremos associar à resposta. A metodologia de avaliação do processo SARA (ou IARA em português – Identificação, Análise, Resposta e Avaliação), por norma, foca-se na compreensão da dimensão pela qual a resposta tratou o problema, para que isto possa vir a alimentar subseqüentes análises e avaliações. Porém, é importante colherem-se ensinamentos sobre a fase da resposta para os aproveitarmos em futuras implementações. O processo de implementação das intervenções, normalmente, trás consigo um grande número de conhecimentos e experiência, os quais virão a ser transferidos quer seja para outras missões, quer para a implementação das mesmas respostas noutros contextos. Demasiado frequentemente, estes conhecimentos e experiência ficam na posse dos membros individuais da equipa de resposta e não costumam ser partilhados pela organização alargada. Isto significa que a memória da organização, acerca das intervenções em particular, fica diminuída, pelo que existe o perigo de os enganos cometidos na implementação virem a ser repetidos, de novo, porque a sabedoria obtida com a resposta não foi disseminada.*

*Por isso, deverão ser encontradas as melhores formas para se difundir os conhecimentos obtidos, a partir da implementação das respostas, a outros no seio da organização. Isto poderá ser conseguido através de sessões de debriefing com o pessoal dedicado às respostas, ou através de apresentações, ou por processos devidamente orientados para a avaliação das respostas. Seja qual for a abordagem adotada, deveremos tentar acrescentar os conhecimentos de trabalho, obtidos com as intervenções, às futuras respostas.*

**Anexo: Exemplo de formulário de gestão de projeto**

**Projeto de Segurança Local**

<b>Notas:</b>	<b>Data:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Local:</b>
<b>Motivo da Reunião</b>			
<b>Tipo de Reunião</b>			
<b>Presidente</b>			
<b>Secretário</b>			
<b>Presenças</b>	<b>Departamento (s)</b>	<b>Nome</b>	<b>Contato</b>
<b>Tópicos da Agenda</b>			
<b>Tópico n.º 1</b>			
<b>Tópico n.º 2</b>			
<b>Tópico n.º 3</b>			
<b>Tópico n.º 4</b>			
<b>Tópico n.º 5</b>			
<b>Ações Acordadas:</b>			
<b>Itens - Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo limite</b>	
<b>Próxima Reunião</b>			
<b>Local:</b>		<b>Data:</b>	

## Notas finais

1 Ver, para exemplo, Skogan e outros (2000); Scott (2000); Goldstein (1990); Sparrow (1988); Laycock e Farrell (2003); Greene (1998); Rosenbaum (1994); Grinder (2000); Eck e Spelman (1987).

2 Goldstein (1990); Eck e Spelman (1987); Capowich e Roehl (1994); Scott (2000).

3 Goldstein (1990).

4 Ver também, Scott (2006).

5 Bullock, Farrell, e Tilley (2002), citando Read e Tilley (2000).

6 Long e outros (2002).

7 Goldstein e Susmilch (1982).

8 Goldstein e Susmilch (1982).

9 Eck e Spelman (1987).

10 Laycock e Tilley (1995).

11 Kennedy, Braga, e Piehl (2001).

12 Hamilton-Smith (2004).

13 McGarrell, Chermak, e Weiss (2002).

14 Sutton (1996).

15 Lauderhill Police Department (1996).

16 Skogan e outros (2000).

17 Aguirre (2005).

18 Brown e outros (2005).

19 Brown (2006).

20 Goldstein e Susmilch (1982).

21 Brown e outros (2005).

22 Pawson e Tilley (1997).

23 Pawson e Tilley (1997).

24 Larson (1980).

25 Tilley e outros (1999).

26 Ver, para exemplo, Schweinhart e Weikart (1993).

27 Johnson e Loxley (2001)

28 Brown e Clarke (2004).



## Referências

Aguirre, B. (2005). **"To Serve, Protect—With Proof: Fremont Police, Looking To Cut Costs, Will Soon Stop Responding to Burglar Alarms Without Knowing if a Crime Has Been Committed."** No interior de Bay Area, 20 de janeiro.

Boba, R. (2003). **Problem Analysis in Policing.** Washington, D.C.: Police Foundation and Office of Community Oriented Policing Services, U.S. Department of Justice. Disponível em [www.popcenter.org/Library/RecommendedReadings/problemanalysinpolicing.pdf](http://www.popcenter.org/Library/RecommendedReadings/problemanalysinpolicing.pdf).

Brown, R. (2006). **"The Role of Project Management in Implementing Community Safety Initiatives."** Em J. Knuttson e R. Clarke (eds.), **Putting Theory to Work: Implementing Situational Crime Prevention and Problem-Oriented Policing.** Crime Prevention Studies, Vol. 20. Monsey (New York): Criminal Justice Press.

Brown, R., e R. Clarke (2004). **"Police Intelligence and Theft of Vehicles for Export: Recent U.K. Experience."** Em M. Maxfield e R. Clarke (eds.), **Understanding and Preventing Car Theft.** Crime Prevention Studies, Vol. 17. Monsey (New York): Criminal Justice Press.

Brown, R., M. Hopkins, A. Cannings, e S. Raybould (2005). **Evaluation of the Arson Control Forum's New Projects Initiative Final Report: Technical Annex;** London: Office of the Deputy Prime Minister. Disponível em: [http://communities.gov.uk/pub/175/trolForumsNewProjectsInitiativeFinalReportPDF1856Kb\\_id1125175.pdf](http://communities.gov.uk/pub/175/trolForumsNewProjectsInitiativeFinalReportPDF1856Kb_id1125175.pdf).

Bullock, K., G. Farrell, e N. Tilley (2002). **"Funding and Implementing Crime Reduction Initiatives."** RDS Online Report, 10/02. London: Home Office. Recuperado em 25 de maio de 2005, do website do Center for Problem-Oriented Policing: [www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs2/rdsolr1002.pdf](http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs2/rdsolr1002.pdf).

Capowich, G., e. Roehl (1994). **"Problem-Oriented Policing: Actions and Effectiveness in San Diego."** Em D. Rosenbaum (ed.), **The Challenge of Community Policing: Testing the Promises.** Thousand Oaks (California): Sage Publications.

Eck, J., e W. Spelman (1987). **Problem-Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News.** Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

Goldstein, H. (1990). **Problem-Oriented Policing.** Philadelphia: Temple University Press.

Goldstein, H., e C. Susmilch (1982). **Experimenting With the Problem-Oriented Approach to Improving Police Service: A Report and Some Reflections on Two Case Studies.** Vol. 4 do Project on Development of a Problem-Oriented Approach to Improving Police Service. Madison: University of Wisconsin Law School. Recuperado em 25 de maio de 2005, do website do Center for Problem-Oriented Policing: [www.popcenter.org/Library/researcherprojects/DevelopmentofPOPVolIV.pdf](http://www.popcenter.org/Library/researcherprojects/DevelopmentofPOPVolIV.pdf).

Greene, J. (1998). **"Evaluating Planned Change Strategies in Modern Law Enforcement: Implementing Community- Based Policing."** Em J. Brodeur (ed.), **How To Recognize Good Policing:**

**Problems and Issues.** Thousand Oaks (California): Sage Publications and Police Executive Research Forum.

Grinder, D. (2000). **"Implementing Problem-Oriented Policing: A View From the Front Lines."** Em C. Solé Brito e E. Gratto (eds.), **Problem-Oriented Policing: Crime-Specific Problems, Critical Issues, and Making POP Work**, Vol. 3. Washington, D.C.: Police Executive Research Forum.

Hamilton-Smith, N. (2004). **The Reducing Burglary Initiative: Design, Development, and Delivery.** Home Office Research Study 287. London: Home Office.

Johnson, S., e C. Loxley. (2001). **Installing Alley-Gates: Practical Lessons From Burglary Prevention Projects.** Briefing Note 2/01. London: Home Office.

Kennedy, D., A. Braga, e A. Piehl (2001). **"Developing and Implementing Operation Ceasefire."** **Reducing Gun Violence: The Boston Gun Project's Operation Ceasefire.** Research report. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.

Larson, J. (1980). **Why Government Programs Fail: Improving Policy Implementation.** New York: Praeger Publishers.

Lauderhill Police Department (1996). **"Mission: Mission Lake Plaza. Combating an Open-Air Drug Market in a Shopping Complex."** Submetido ao prêmio Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing. Recuperado em 25 de maio de 2005, do website do Center for Problem-Oriented Policing: [www.popcenter.org/Library/Goldstein/1996/96-25\(F\).pdf](http://www.popcenter.org/Library/Goldstein/1996/96-25(F).pdf).

Laycock, G., e G. Farrell (2003). **"Repeat Victimization: Lessons for Implementing Problem-Oriented Policing."** Em J. Knutsson (ed.), **Problem-Oriented Policing: From Innovation to Mainstream.** Crime Prevention Studies, Vol. 15. Monsey (New York): Criminal Justice Press.

Laycock, G., e N. Tilley (1995). **"Implementing Crime Prevention."** Em M. Tonry e D. Farrington (eds.), **Building a Safer Society: Strategic Approaches to Crime Prevention.** Chicago: University of Chicago Press.

Long, J., W. Wells, e W. De Leon-Granados (2002). **"Implementation Issues in a Community and Police Partnership in Law Enforcement Space: Lessons From a Case Study of a Community Policing Approach to Domestic Violence."** *Police Practice and Research* 3(3): 231-246.

McGarrell, E., S. Chermak, e A. Weiss (2002). **Reducing Gun Violence: Evaluation of the Indianapolis Police Department's Directed Patrol Project.** Research report. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.

Pawson, R, e N. Tilley (1997). **Realistic Evaluation.** London: Sage.

Read, T., e N. Tilley (2000). **Not Rocket Science? Problem-Solving and Crime Reduction.** Crime Reduction Research Series, Paper No. 6. London: Home Office Policing and Reducing Crime Unit.

Rosenbaum, D. (1994). **The Challenge of Community Policing: Testing the Promises.** Thousand Oaks (California): Sage Publications.

Schweinhart, L., e D. Weikart (1993). **A Summary of Significant Benefits: The High/Scope Perry Preschool Study Through Age 27**. Ypsilanti (Michigan): High/Scope Press.

Scott, M. (2006). **"Implementing Crime Prevention: Lessons Learned From Problem-Oriented Policing Projects."** Em J. Knuttson e R. Clarke (eds.), **Putting Theory to Work: Implementing Situational Crime Prevention and Problem-Oriented Policing**. Crime Prevention Studies, Vol. 20. Monsey (New York): Criminal Justice Press. Disponível em [www.popcenter.org/Library/CrimePrevention/Volume%2020/Scottchapter.pdf](http://www.popcenter.org/Library/CrimePrevention/Volume%2020/Scottchapter.pdf).

— (2000). **Problem-Oriented Policing: Reflections on the First 20 Years**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

Skogan, W., S. Hartnett, J. DuBois, J. Comey, M. Kaiser, e J. Lovig (2000). **Problem-Solving in Practice: Implementing Community Policing in Chicago**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.

Sparrow, M. (1988). **Implementing Community Policing. Perspectives on Policing, No. 9**. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.

Sutton, M. (1996). **Implementing Crime Prevention Schemes in a Multiagency Setting: Aspects of Process in the Safer Cities Program**. Home Office Research Study 160. London: Home Office.

Tilley N., K. Pease, M. Hough, e R. Brown (1999). **Burglary Prevention: Early Lessons From the Crime Reduction Program**. Crime Reduction Research Series, Paper No. 1. London: Home Office.

## **Acerca dos autores**

### **Rick Brown**

*Rick Brown é o fundador e Managing Consultant junto da firma Evidence Led Solutions Limited, dedicada a estudos sociais, consultadoria sobre desenvolvimento e formação focada em assuntos relativos a justiça criminal e segurança comunitária. Previamente trabalhou como pesquisador para o serviço de reinserção social do Reino Unido e para o U.K. Home Office. O seu trabalho tem abordado uma ampla variedade de assuntos, incluindo os crimes envolvendo veículos, assaltos, fogo posto, crime organizado, droga, delinquência juvenil e policiamento. Trabalhou em proximidade com muitas parcerias dedicadas à redução da criminalidade e desordens, com as forças policiais e as autoridades locais. Ele é ainda um formador com experiência e tem desenvolvido diversos cursos destinados aos praticantes da segurança comunitária. Brown é ainda Conselheiro Sénior sobre Redução da Criminalidade para a East of England Government Office e é membro da Home Office's Vehicle Crime Reduction Action Team (VCRAT). Ele é detentor de um bacharelato em arte (Hons) em serviço social pela Hatfield Polytechnic, de um mestrado de arte em estudos sociais aplicados pela University of Westminster, e é doutorado em criminologia pela London School of Economics.*

### **Michael S. Scott**

*Michael S. Scott é o diretor do Center for Problem-Oriented Policing e professor assistente clínico no University of Wisconsin Law School. Anteriormente, foi chefe da Polícia de Lauderhill (Flórida); prestou serviço em diversas posições administrativas civis, na Zona Metropolitana de St. Louis, em Ft. Pierce (Flórida), e nos departamentos da polícia da cidade de Nova Iorque; e foi agente policial no Departamento da Polícia de Madison (Wisconsin). Scott desenvolveu programas de formação em policiamento orientado para a resolução de problemas para o "Police Executive Research Forum" (PERF). Em 1996 foi galardoado com o prémio "Gary P. Hayes Award" por inovação e liderança em policiamento. Ele é membro do júri do prémio "Herman Goldstein Award for Excellence in Problem-Oriented Policing". Scott é licenciado em direito pela "Harvard Law School" e é bacharel pela "University of Wisconsin-Madison".*

## Leituras recomendadas

- **A Police Guide to Surveying Citizens and Their Environments**, do Bureau of Justice Assistance, 1993. Este guia oferece, aos elementos policiais, uma introdução prática a dois tipos de sondagens que poderão ser úteis à polícia: sondagem da opinião pública e sondagem sobre o ambiente físico. Este guia fornece orientações sobre como e de que forma devem ser realizadas sondagens que sejam eficazes em termos de custo/benefício.
- **Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers**, da autoria de John E. Eck (do U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2001). Este guia deve ser usado como complemento aos Guias sobre Orientação para os Problemas da série de guias policiais. Ele fornece orientações básicas para medir e avaliar os esforços desenvolvidos no policiamento orientado aos problemas.
- **Conducting Community Surveys**, da autoria de Deborah Weisel (do Bureau of Justice Statistics e do Office of Community Oriented Policing Services, 1999). Este guia, juntamente com o software que o acompanha, fornece indicadores básicos e práticos para a polícia usar aquando da realização de sondagens à comunidade. Este documento, já traduzido por mim anteriormente encontra-se disponível em <http://www.popcenter.org/library/translations/> e em [www.ojp.usdoj.gov/bjs](http://www.ojp.usdoj.gov/bjs).
- **Crime Prevention Studies**, editado por Ronald V. Clarke (Criminal Justice Press, 1993, et seq.). estes constituem uma série de volumes sobre estudos teóricos e aplicados sobre a redução das oportunidades para o crime. Muitos capítulos são sobre avaliações de iniciativas para reduzir crimes específicos e problemas causadores de desordem.
- **Excellence in Problem-Oriented Policing: The 1999 Herman Goldstein Award Winners**. Este documento, produzido pelo National Institute of Justice em colaboração com o Office of Community Oriented Policing Services e com o Police Executive Research Forum, fornece relatórios detalhados dos melhores trabalhos submetidos ao concurso anual cujo programa visa o reconhecimento da excelência nas respostas policiais orientadas aos problemas aos vários problemas comunitários. Uma publicação similar encontra-se disponível para os vencedores dos prémios dos anos subsequentes. Este documento também está disponível em [www.ojp.usdoj.gov/nij](http://www.ojp.usdoj.gov/nij).
- **Not Rocket Science? Problem-Solving and Crime Reduction**, da autoria de Tim Read e Nick Tilley (Home Office Crime Reduction Research Series, 2000). Identifica e descreve os factores que tornam a resolução dos problemas eficaz ou ineficaz da forma como têm sido praticadas pelas forças policiais da Inglaterra e do País de Gales.
- **Opportunity Makes the Thief: Practical Theory for Crime Prevention**, da autoria de Marcus Felson e Ronald V. Clarke (Home Office Police Research Series, Paper No. 98, 1998). Explica como as teorias criminais, como a teoria das actividades de rotina, a teoria da escolha racional e a teoria dos padrões criminais, têm implicações práticas para a polícia e para os seus esforços em prevenir o crime.
- **Problem Analysis in Policing**, by Rachel Boba (Police Foundation, 2003). Introduces and defines problem analysis and provides guidance on how problem analysis can be integrated and institutionalized into modern policing practices.

- **Problem-Oriented Policing**, De Herman Goldstein (McGraw-Hill, 1990, editado pela Temple University Press, 1990). Explica os princípios e os métodos do Policiamento orientado para a resolução de problemas, fornece exemplos disso na prática, e discute a forma como uma agência policial poderá implementar o conceito na prática.

- **Problem-Oriented Policing and Crime Prevention**, De Anthony A. Braga (Criminal Justice Press, 2003). Fornece uma revisão abrangente das pesquisas policiais acerca das questões colocadas pelos problemas, dos ofensores reiterados e das vítimas reiteradas, focando-se na aplicabilidade daquelas conclusões ao policiamento orientado para a resolução de problemas. Explica como os departamentos policiais poderão facilitar a implementação do Policiamento orientado aos problemas através do melhoramento da análise criminal, da avaliação da performance, e de como manter parcerias produtivas.

- **Problem-Oriented Policing: Reflections on the First 20 Years**, De Michael S. Scott (U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2000). Descreve a forma como os elementos mais críticos do modelo de policiamento orientado para a resolução de problemas de Herman Goldstein se desenvolveram na prática ao longo de 20 anos de história, e propõe futuras direções para o policiamento orientado para a resolução de problemas. Este relatório está disponível em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)

- **Problem-Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News**, de John E. Eck e William Spelman (Police Executive Research Forum, 1987). Explica as razões subjacentes ao policiamento orientado aos problemas e ao processo de resolução de problemas, e fornece exemplos de resolução eficaz dos problemas por uma agência de polícia.

- **Problem-Solving Tips: A Guide to Reducing Crime and Disorder Through Problem-Solving Partnerships** de Karin Schmerler, Matt Perkins, Scott Phillips, Tammy Rinehart e Meg Townsend. (U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 1998) (também disponível em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)). Fornece uma breve introdução à resolução de problemas, informações básicas sobre o modelo SARA e sugestões detalhadas acerca do processo de resolução de problemas.

- **Situational Crime Prevention: Successful Case Studies**, Segunda Edição, editada por Ronald V. Clarke (Harrow e Heston, 1997). Explica os princípios e os métodos da prevenção situacional da criminalidade, e apresenta mais de 20 casos estudados de iniciativas de prevenção criminal eficazes.

- **Tackling Crime and Other Public-Safety Problems: Case Studies in Problem-Solving**, de Rana Sampson e Michael S. Scott (U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2000) (também disponível em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov)). Apresenta casos estudados de resolução eficaz de problemas em 18 tipos de crime de problemas decorrentes de desordem.

- **Using Analysis for Problem-Solving: A Guidebook for Law Enforcement**, de Timothy S. Bynum (U.S. Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services, 2001). Fornece uma introdução sobre como a polícia deve analisar os problemas em contexto de policiamento orientados aos problemas.

- **Using Research: A Primer for Law Enforcement Managers**, Segunda Edição, de John E. Eck e Nancy G. LaVigne (Police Executive Research Forum, 1994). Explica muitas das bases para a realização de estudos tal como são aplicados à organização da polícia e à resolução de problemas.

## Outros guias policiais orientados para a resolução de problemas

### Série de guias para problemas específicos:

1. **Assaults in and Around Bars.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-00-2
2. **Street Prostitution.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-01-0
3. **Speeding in Residential Areas.** Michael S. Scott. 2001. ISBN: 1-932582-02-9
4. **Drug Dealing in Privately Owned Apartment Complexes.** Rana Sampson. 2001. ISBN: 1-932582-03-7
5. **False Burglar Alarms.** Rana Sampson. 2001. 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 Drug Labs.** Michael S. Scott. 2002. 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. Glesnor. 2004. ISBN: 1-932582-42-8
29. **Cruising.** Kenneth J. Peak e Ronald W. Glesnor. 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

### **Série de guias de resposta:**

- **The Benefits and Consequences of Police Crackdowns.** Michael S. Scott. 2003. ISBN: 1-932582-24-X
- **Closing Streets and Alleys to Reduce Crime: Should You Go Down This Road?** Ronald V. Clarke. 2004. ISBN: 1-932582-41-X
- **Shifting and Sharing Responsibility for Public Safety Problems.** Michael S. Scott e Herman Goldstein. 2005. ISBN: 1-932582-55-X
- **Video Surveillance of Public Places.** Jerry Ratcliffe. 2006 ISBN: 1-932582-58-4
- **Crime Prevention Publicity Campaigns.** Emmanuel Barthe. 2006 ISBN: 1-932582-66-5

### **Série de instrumentos para resolução de problemas:**

- **Assessing Responses to Problems: An Introductory Guide for Police Problem-Solvers.** John E. Eck. 2002. ISBN: 1-932582-19-3
- **Researching a Problem.** Ronald V. Clarke e Phyllis A. Schultz. 2005. ISBN: 1-932582-48-7
- **Using Offender Interviews to Inform Police Problem Solving.** Scott H. Decker. 2005. ISBN: 1-932582-49-5
- **Analyzing Repeat Victimization.** Deborah Lamm Weisel. 2005. ISBN: 1-932582-54-1
- Partnering With Businesses To Address Public Safety Problems.** Sharon Chamard. 2006. ISBN: 1-932582-62-2
- Understanding Risky Facilities.** Ronald V. Clarke e John E. Eck. 2007. ISBN: 1-932582-75-4
- Implementing Responses to Problems.** Rick Brown e Michael S. Scott. 2007. ISBN: 1-932582-80-0

### **Guias policiais orientados para a resolução de problemas a publicar**

#### **Guias para problemas específicos**

Abandoned Vehicles  
 Bicycle Theft  
 Crowd Control at Stadiums and Other Entertainment Venues  
 Child Abuse  
 Crime and Disorder in Parks  
 Traffic Congestion Around Schools  
 Transient Encampments

#### **Instrumentos para resolução de problemas**

Designing a Problem Analysis System  
 Displacement



*Using Crime Prevention Through Environmental Design in  
Problem Solving*

**Guias de resposta**

*Enhancing Lighting*

*Sting Operations*

*Para mais informações acerca das séries de guias policiais orientados para a resolução de problemas e outras publicações do COPS Office, por favor contacte o COPS Office Response Center através do telefone n.º 800.421.6770 ou visite o COPS Online em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov).*

*Para mais informações:*

*U.S. Department of Justice  
Office of Community Oriented Policing Services  
1100 Vermont Avenue, N.W.  
Washington, DC 20530*

*Para obter detalhes sobre os programas do COPS,  
telefone para o COPS Office Response Center  
através do n.º 800.421.6770,  
ou visite o COPS Online em [www.cops.usdoj.gov](http://www.cops.usdoj.gov).*

*Julho de 2007*

*e06072895*

*ISBN: 1-932582-80-0*

