



**VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA**  
**40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas**

---

ÁREA TEMÁTICA: Segurança, Defesa e Forças Armadas [ST]

---

**OS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS POLÍCIAS DO BRASIL E DE PORTUGAL: PROPOSTA DE ESTUDO COMPARADO DOS VALORES ÉTICOS E DAS PRÁTICAS**

---

COSTA, Ivone

Professora Adjunta, Doutora em Sociologia

Coordenadora do Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania e do PROGESP/RENAESP/UFBA, Universidade Federal da Bahia

[ivonefcosta@yahoo.com.br](mailto:ivonefcosta@yahoo.com.br)

---

FREITAS, Mónica

Doutoranda em Sociologia e Investigadora em Estudos de Sociologia

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa

[monica.freitas@fcs.unl.pt](mailto:monica.freitas@fcs.unl.pt)

---

OLIVEIRA, Jéssica Nascimento de

Graduanda do curso de Administração

Universidade Federal da Bahia, Bolsista Fundação de Apoio a Pesquisa - FAPESB /CAPES

[jessiica.oliveira3@gmail.com](mailto:jessiica.oliveira3@gmail.com)

---

BENEVIDES, Tânia Moura

Doutora em Administração

Professora UFBA, investigadora em estudos de gestão do trabalho em organizações contemporâneas e membro do PROGESP/UFBA

[taniabenevides@terra.com.br](mailto:taniabenevides@terra.com.br)

---



### Resumo

Este artigo busca compreender como são conformados os valores éticos e negociados os instrumentos de implementação da RS no interior dos programas de Responsabilidade Social RS implementados pelas forças policiais do Brasil e de Portugal.

Para alcançarmos esses objectivos, propomos um modelo teórico de análise que conforma no seu interior os autores da Sociologia das Organizações. Privilegiamos os pressupostos teóricos destas teorias pelo facto destas encararem a ação enquanto um processo colectivo, que propicia a participação dos vários *stakeholders* no processo negocial.

Tendo em consta a natureza dos dados a serem tratados no âmbito deste estudo, optámos pelo quadro metodológico do tipo compreensivo suportado pelo conjunto de técnicas de levantamento e de tratamento qualitativo e quantitativo de dados.

O nosso estudo tenciona contribuir para que parte da lacuna existente ao nível dos estudos realizados sobre o funcionamento das organizações policiais seja preenchida, servindo ao mesmo tempo de ímpeto para que outros estudos sejam realizados sobre este sector numa perspectiva comparada.

### Abstract

This article intends to study the ethical values and the tools of implementation of SR on police forces of Brazil and Portugal.

Our initial hypothesis is that political rules for this area don't guarantee the accomplishment by actors and that efficient gain of SR programs can be conditioned if the different ethical values don't go integrate onto SR strategic options.

We had opted by the authors from Sociology of Organizations as framework theory, because they see the actor's action as a collective process which invites all stakeholders to participate on decision process.

The methodology framework will be Comprehensive Model because we intended to analyze the subjectivities presented by police men moreover amongst the quantitative data.

We hope our article motivate others researchers of Brazil and Portugal to realize comparative studies involving both countries.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Forças Policiais; Brasil; Portugal

Keywords: Social Responsibility; Police Forces; Brazil; Portugal

## Introdução

O presente estudo resulta do interesse particular das investigadoras Ivone Freire Costa e Mónica Freitas e da equipe do projeto, em perceber o fenómeno da RS<sup>i</sup>, que ainda permanece pouco explorado quer no contexto do sector público de maneira geral, quer nas organizações policiais. No Plano institucional, este estudo integra a linha de investigação em políticas e gestão de segurança pública, do Programa de Estudos Pesquisa e formação em Políticas e Gestão da Segurança Pública PROGESP. Nesse programa participam pesquisadores de iniciação científica com bolsa CNPq / FAPESP e CAPES: Jéssica Nascimento de Oliveira, Elem Mare da Silva Santos, Irisson da Cunha Amarante dos Santos, Guilherme Doria Ferreira e a aluna do mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, com bolsa da FAPESB, Maria Olívia Magalhães de São Bernardo, com o assessoramento secretarial de Ronilza Passos e Jamile Anjos e supervisão da Profa. Doutora Tânia Moura Benevides e contou com a contribuição inicial de Isabela Santana, aluna do mestrado em Ciências Sociais da UFBA. Este estudo tem aderência com a linha de investigação em Políticas e Gestão de Segurança Pública, do Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania da Universidade Federal da Bahia UFBA, coordenada por Ivone Freire Costa. A referida linha conta com a parceria de inúmeras universidades internacionais de prestígio, dentre as quais, a Universidade Nova de Lisboa.

O objectivo principal deste estudo é conhecer que valores éticos e que instrumentos de suporte os agentes policiais acionam para justificar publicamente a execução obrigatória de uma ação cujos sentidos filosóficos encontram-se relacionados com o voluntarismo, a liberdade e a reflexividade dos actores. Mais precisamente, busca-se perceber como um conceito normativo fundamentado na ideia de voluntariedade traduz-se nas práticas profissionais desses agentes públicos.

No caso de Portugal, a RS compreende uma política de estado para a Segurança Interna aprovada em 2006, que tinha como objectivo principal levar as forças policiais a actuarem de forma mais activa na prevenção do crime e no suporte à pessoa vítima de situações violentas. Posto isto, consideramos pertinente compreender como o conceito da RS é apreendido, reformulado e aplicado pelos polícias destacados nos diferentes programas.

Os vários conceitos de RS defendem a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais nas opções estratégicas definidas pelas organizações, incluindo nos modos como estas fazem a gestão das relações que estabelecem com os seus *stakeholders*<sup>ii</sup> (EU, 2001).

A hipótese inicial deste estudo aponta para a existência de divergências entre os valores éticos da RS explicitados pelos agentes policiais e os valores preconizados na agenda da RS prevista para o sector. Acredita-se ainda, que a ausência de concertação entre os diferentes valores éticos pode comprometer os resultados previstos para estes programas. A título de exemplo, ilustramos um facto ocorrido há cerca de duas semanas em Portugal. Alguns agentes policiais da Polícia de Segurança Pública PSP - Portugal, denunciaram na comunicação social a ordem que receberam dos superiores hierárquicos para trabalharem na montagem da maior bandeira da solidariedade, a ser construída com tampinhas de plástico. Este projecto havia sido proposto pela própria PSP em parceria com instituições de apoio social e aceite pela direcção do GUINNESS, contudo, não conseguiu reunir a totalidade dos consensos no interior da força policial.

Do ponto de vista teórico este estudo traz a vantagem de buscar perceber quais são os princípios éticos que os elementos policiais invocam para justificarem ou criticarem a sua participação nos programas de RS.

Do ponto de vista político-prático este estudo irá contribuir para a clarificação das motivações que subjazem à participação nos programas de RS das polícias do Brasil e de Portugal. Desta forma, os sectores interessados na mobilização deste sector para efeitos de participação em ações de cariz social, poderão afinar os seus instrumentos.

A originalidade deste estudo prende ao estudo da RS das polícias numa perspectiva comparada e multidisciplinar, envolvendo dois países cujas dinâmicas sociais, políticas e económicas são bastantes distintas, apesar de cultivarem um passado histórico e cultural em comum.

Quanto à fragilidade, esta se prende ao número reduzido de polícias envolvidas no estudo, sobretudo no caso brasileiro. Contudo, serve de impulso para que outros investigadores desenvolvam outros estudos que envolvam um conjunto mais alargado de polícias do Brasil e de Portugal.

## **Enquadramento**

O sector da segurança interna português está atravessando um período de densa transformação fruto das mudanças levadas a cabo nos moldes de gestão aplicados à administração pública (Plano de Gestão- GNR 2013. Consultado em [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt) em 24 de Abril de 2013) e da introdução dos novos paradigmas relacionados à polícia de proximidade/ de vizinhança e da polícia cidadã, nas doutrinas e nos programas de formação técnico-policial adotados pelas Polícias de todo o mundo, incluindo Portugal.

A par disto, a globalização impôs novos desafios aos Estados, principalmente no que diz respeito à proteção dos ecossistemas, ao combate às desigualdades sociais e à sustentabilidade financeira das suas organizações. O seu distanciamento durante muito tempo, contribuiu para a perda de confiança dos cidadãos nas instituições estatais, perigou a legitimidade de um sistema capitalista do tipo excludente.

Com vista reestabelecer a referida confiança e salvaguardar a manutenção do sistema democrático de direito, o sector público vem implementando modelos e práticas típicas do sector privado, com o intuito de legitimar a ação que desenvolve perante à sociedade obtendo ao mesmo tempo ganhos de eficiência e de eficácia, graças à gestão sustentável dos recursos disponíveis e à maximização das oportunidades oferecidas pela articulação das instituições em redes de *stakeholders* multisectoriais (Plano de Gestão- GNR 2013. Consultado em [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt) em 24 de Abril de 2013).

A alteração dos parâmetros gestionários tem sido transversal a todos os sectores da administração pública, incluindo o sector da Segurança Interna/ Segurança Pública. Hoje mais do que nunca, discute-se o peso da meritocracia na avaliação de desempenho dos polícias, como ainda os ganhos de eficiência e de eficácia obtidos pelas forças policiais.

De acordo com a literatura analisada, a prevenção do crime requer da parte dos agentes policiais a conjugação dos diferentes valores éticos na ação que estes implementam, com vista assegurarem que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma sustentável, que a segurança dos cidadãos e dos bens seja acautelada independentemente das condições do meio, que a posição social ocupada pela corporação seja fortalecida e que os vários sectores da sociedade/ *stakeholders* desempenhem um papel mais ativo na consolidação de sociedades seguras (Costa, 2010).

Com vista reunir o máximo de consensos em torno dos novos valores introduzidos na gestão das forças policiais e das forças armadas de Portugal, o governo português encontra-se a discutir o Novo Conceito Estratégico de Segurança e Defesa Nacional.

Nas discussões levadas a cabo em torno acerca deste novo conceito, tem-se verificado a existência que as novas linhas de orientação estratégica para o segmento da segurança e da defesa integraram os valores associados à Responsabilidade Social RS, por exemplo, a integração em redes de parcerias multisectoriais, o desenvolvimento de iniciativas potenciadoras de impacto social quer dentro das fronteiras do próprio país como no exterior e a obtenção de ganhos de eficiência na gestão dos recursos utilizados, com vista continuar a assegurar os altos níveis de segurança a que o país está acostumado, dispondo cerca de metade dos recursos que tinha disponíveis.

No caso específico de Portugal, inúmeras iniciativas de RS vem sendo implementadas pelas forças policiais com o objectivo de atender a demanda crescente criada ao seu redor, para que actuem de forma mais activa na resolução dos problemas sociais. Dentre as várias iniciativas que vem sendo realizadas, destacamos a Escola Segura, os Idosos em Segurança, o Núcleo de Investigação e de Apoio a Vítimas Específicas (NIAVE) e a Terapia a Quatro Patas.

O Programa Escola Segura compreende um dos programas desenvolvidos pela GNR e pela PSP em Portugal, que visa prevenir a violência e o banditismo no ambiente escolar e nos espaços adjacentes. Por este motivo, além do reforço do patrulhamento, os elementos policiais desenvolvem junto das crianças e dos adolescentes,

ações de sensibilização no âmbito da Cidadania. Estas acções têm como objectivo principal conscientizá-los para a importância de respeitarem uns aos outros, de forma a evitarem a agressão física, moral e sexual, as situações de furtos e de roubos em ambiente escolar, como também a sinistralidade rodoviária. Sublinha-se que os jovens e os idosos em Portugal são aqueles que mais morrem nos acidentes rodoviários.

O Programa Idoso em Segurança visa elevar os níveis de segurança e de tranquilidade dos idosos, direccionando o patrulhamento policial para os sítios mais frequentados, instalando linhas telefónicas nas casas daqueles que vivem isolados e intensificando a colaboração com outras instituições que prestam apoio à terceira idade.

Quanto ao programa de Investigação e Apoio a Vitimas Específicas (IAVE/ NIAVE), a GNR vem trabalhando arduamente na conscientização social para o problema da violência doméstica/ de género, e na prestação de apoio psicossocial as vítimas.

Já o programa de cinoterapia intitulado “Terapia a Quatro Patas” a GNR procura disponibilizar os seus cães adestrados para actuarem como co-terapeutas no desenvolvimento da fala, do equilíbrio, da expressão de sentimentos e da motivação em crianças portadoras de autismo ou trissomia XXI.

Mais do que caracterizar os programas de RS implementados pelas forças policiais, pretendemos averiguar que valores éticos da RS os comandantes das diferentes forças policiais associam a estes programas; Até que ponto os valores éticos invocados variam de acordo com o âmbito de incidência dos programas de responsabilidade social (prevenção criminológica, ação social, etc.); Que instrumentos da RS costumam ser invocados no suporte aos referidos programas; De que forma os valores éticos e os instrumentos da gestão mobilizados espelham os desejos de afirmação e de legitimação das organizações policiais no contexto da democracia deliberativa (Scherer & Palazzo, 2011) ou da qualidade democrática.

No Brasil, a redemocratização consagrada na Constituição de 1988, prometeu enterrar de vez o passado de desrespeito aos direitos humanos, com a ampliação dos direitos sociais, políticos e civis, (Bobbio, 1992). Do mesmo modo, a carta de princípios da I CONSEG – Primeira Conferencia Nacional de Segurança Pública, de formulação reconhecidamente democrática, define dentre seus princípios, que tivemos a oportunidade de participar da sua formulação, a valorização e profissionalização da polícia, e a implantação dos modelos de gestão de proximidade da polícia com a Comunidade, a exemplos das UPPiii’s.

A primeira CONSEG teve por base os princípios do Plano Nacional de Segurança Pública- PRONASCI, que por seu turno fundamenta-se nos dispositivos da reconhecida Constituição Cidadã de 1988. Esta dispõe que segurança pública é dever do Estado e responsabilidade de todos.

No que se refere ao segmento policial no Brasil pode-se verificar os esforços na direção dos princípios democráticos, incluindo os modelos de gestão participativa, exemplo do policiamento comunitário e a criação das UPP- Unidades de Policiamento Comunitário. Contudo, a lógica da eficiência e eficácia encontra barreiras negativas pela perda crescente nesses últimos anos da confiança das organizações policiais em relação ao Estado.

O curioso é que o policial não se inclui como responsável pela ineficiência das suas práticas de proteção junto à sociedade. Argumenta que a culpa da sua ineficiência é do Estado, porque não remunera bem os seus profissionais e da sociedade, que não a valoriza como uma instituição policial. Em termos do contexto político e social, vem se registrando o crescimento do crime organizado, seguido do aumento das denúncias de ações de corrupção nos ambientes institucionais/ governamentais, fatos veiculados amplamente pela mídia local.

Dentre os resultados da análise realizada junto ao segmento policial, por ocasião da pesquisa empírica em 2000 e atualizada para efeito desse estudo, duas diferentes situações foram encontradas: de um lado, os policiais que transferem a responsabilidade para a Governo e para a sociedade, e do outro, os policiais que buscam na capacitação, um outro modo de ver e fazer a gestão da segurança pública, incluindo-se nessa segunda dimensão, alunos pertencentes ao contingente operacional – praças que realizam o mestrado da segurança pública, justiça e cidadania, na Universidade Federal da Bahia UFBA, os quais foram os novos interlocutores desta atualização.

Os esforços políticos na incorporação da RS nos programas de formação técnico-policia são visíveis na medida em que, verifica-se que são ministradas ações de formação em áreas abrangidas pela RS, tais como a Cidadania e Ética. Contudo, ainda não há registro de unidades organizacionais estruturadas com competências específicas voltadas para a Responsabilidade Social, principalmente, no que concerne à realidade brasileira.

## Quadro teórico de análise

A modernidade trouxe consigo a globalização dos mercados, o livre-trânsito de pessoas e de bens (Castells, 2002), e a diluição das fronteiras entre o que é de responsabilidade do sector público e o que é de responsabilidade do sector privado (Scherer & Palazzo, 2011), o que se não for devidamente acautelado, poderá resultar em crises ontológicas bastante graves (Giddens, 2005).

De acordo com (Murillo & Lozano, 2009:01) “O governo deve encorajar o desenvolvimento de atividades lucrativas em áreas onde os serviços públicos são escassos. Entretanto, as fronteiras entre o que é da responsabilidade do setor público e o que é da responsabilidade do setor privado, podem se tornar confusas ao verificarmos que o sector privado está providenciando serviço público e o sector lucrativo, gerindo os seus relacionamentos com os stakeholders, de forma a gerar impacto positivo na comunidade”.

De acordo com (Scherer & Palazzo, 2011) uma justificação possível para a diluição das fronteiras entre o que é de responsabilidade do sector público e do sector privado, pode estar na alteração ocorrida nos moldes de legitimação das organizações. Para estes autores, a legitimação centrada no papel regulatório das instituições, ou seja, «institucional», mostrou-se como incipiente, na medida em que Estados perderam a capacidade que antes dispunham para legislar, controlar e julgar a atividade desenvolvida pelas organizações produtivas.

A par disso, não foi constituído um código de ética universal, nem tampouco cortes ou tribunais com capacidade de regular e julgar os comportamentos não éticos cometidos pelas organizações e respectivos gestores.

Neste sentido, a regulação institucional foi cedendo lugar à auto-regulação exercida pelas próprias organizações (Scherer & Palazzo, 2011).

A fragilidade apresentada pela legitimação institucional, deu origem a legitimação «pragmática» que buscava superar as fragilidades existentes ao nível da regulação, a partir da incorporação das demandas sociais apresentadas pelos *stakeholders* nos objetivos estratégicos das organizações. Segundo (Scherer & Palazzo, 2011), este tipo de legitimação também mostrou ser frágil, em primeiro lugar, porque as expectativas sociais não são estáticas, e em segundo lugar, porque as organizações normalmente só tomam conhecimento de quais eram as expectativas sociais criadas ao redor da sua actividade produtiva, depois de serem alvo de crítica pública na comunicação social por grupos de ativistas ou ONGs<sup>v</sup> (Vogel, 2006).

As fragilidades apresentadas pelos dois modelos de legitimação apresentados levaram os autores (Scherer & Palazzo, 2011), a proporem um terceiro modelo de legitimação denominado «moral». O modelo de legitimação moral demarca-se pela invocação que faz à negociação e à concertação dos interesses dos vários *stakeholders*, tendo como suporte os instrumentos da gestão que promovem a transparência dos processos e a capacitação dos actores para a actividade negocial.

Para alguns autores, o modelo de legitimação moral vem sendo implementado graças à difusão dos valores e das práticas assentes nas teorias da Governação e do *New Public Management*<sup>vi</sup> (Ewalt, 2001). Dentre os valores mencionados, sublinha-se a integração das preocupações inerentes à justiça social e a participação do *stakeholders* nos processos negociais, justificados sob forma de eficiência organizacional. Neste contexto, a RS surge-nos enquanto um novo modelo de legitimação organizacional, que busca criar soluções para os principais problemas societais, ao mesmo tempo, que contribui para a legitimação do próprio sistema Capitalista (Blowfield & Muray, 2008).

Tendo em conta que os valores éticos e os instrumentos de implementação da RS adoptados, tendem a resultar da sua negociação prévia envolvendo a sociedade e as organizações produtivas interessadas, decidimos apoiar o nosso estudo nas teorias éticas dos autores Garriga & Mellé.

As teorias éticas da RS de (Garriga & Mellé, 2004), compreenderam uma das nossas escolhas, pelo fato destas incorporarem os pressupostos éticos que norteiam a ação no campo da RS, tendo como base a relação que as organizações mantêm com a sociedade. De acordo com (Boltanski & Chiapello, 2009) a mera produção do lucro deixou de compreender a única motivação para a ação dos atores, logo, as organizações passaram a integrar as novas motivações de natureza moral, com vista alcançarem a permissão social para operarem e a legitimação do próprio sistema capitalista.

De acordo com as teorias éticas de (Garriga & Mellé, 2004), a Responsabilidade Social pode ser «Ética», quando as organizações privilegiam interesses dos *stakeholders* em detrimento do seu próprio interesse. Pode ainda ser «Política», quando as organizações assumem a defesa dos interesses dos *stakeholders* como algo inerente ao seu próprio papel social, resultante da posição que ocupam na sociedade; Como também pode ser «Instrumental», sobretudo quando as organizações instrumentalizam a proximidade com os *stakeholders* para aumentarem a lucratividade auferida pelos acionistas. Além disto, a RS pode ser do tipo «Integralista», quando não privilegia os interesses de alguns *stakeholders* em detrimento dos outros, devido ao capital ou ao poder que dispõem.

As teorias gestionárias da RS também foram acionadas na realização deste estudo, porque estas colocam à disposição alguns instrumentos úteis de suporte à análise das práticas da gestão empregues na RS, tais como os relatórios de sustentabilidade/ responsabilidade social, as certificações em qualidade, as auditorias, o marketing de causas, os comités éticos, os códigos de ética, dentre outros. Todas estas práticas invocadas em suporte da RS, aparecem sob o argumento de facilitarem a concertação dos interesses dos diferentes *stakeholders*, criando ao mesmo tempo externalidades positivas para a economia, para a sociedade e para o ambiente ao mesmo tempo que contribui para o cumprimento dos níveis desejados de transparência e coesão social (Almeida, 2010), (Blownfield & Murray, 2008), (Kirschner, Nueva Sociedad: 2002), (Lee, 2007), (Porter & Krammer, 2002) em (Almeida, 2010) (Rego et. all., 2006), (Santos, 2011), (Vogel, 2006), (Zadek, 2004) tomando como contexto de análise, o momento da consolidação do modelo de legitimação «moral» das organizações (Scherer & Palazzo, 2011).

Apesar de serem invocadas várias práticas de gestão no suporte da RS, focaremos o nosso estudo sobre as redes de *stakeholders* consolidadas, pelo fato destas preconizarem o estreitamento dos laços de confiança entre os atores, enquanto instrumento mais fiável de regulação moral no interior das organizações.

De acordo com (Granovetter, 2003) a confiança estabelecida entre os atores, é fruto do contacto pessoal e frequente que os actores estabelecem entre si, com vista regular as situações de oportunismo e de má-fé, sobretudo quando os mecanismos institucionais falham.

De acordo com (Zadek, 2004) a Responsabilidade Social ocupa um papel central na compreensão da gestão dos *stakeholders*, na medida em que esta proporciona aos atores pertencentes ao mesmo segmento produtivo, trocarem informação pertinente entre si, inovarem com mais facilidade e com custos reduzidos, além de produzirem insights, que contribuem a médio e longo prazo para a atualização da própria doutrina gestionária.

Posto isto, salienta-se que as redes de *stakeholders* não só vão de encontro com as necessidades de regulação moral do contexto sócio-económico atual, como também procuram integrar as demandas sociais e a necessidade de inovação apresentadas pelas organizações, sob forma destas contribuírem para a colmatação dos efeitos negativos trazidos pelo Capitalismo selvagem de pressupostos excludentes.

## **Quadro empírico de análise**

Pretendemos alcançar os objectivos definidos para este estudo, através da realização da análise documental da constituição e das leis orgânicas aprovadas no âmbito da segurança interna/ pública de ambos os países, dos estatutos das forças policiais, e dos programas da RS implementados.



Buscaremos perceber na análise documental quais foram as linhas de orientação político-normativas delineadas para a RS das polícias e que dispositivos institucionais foram consolidados em seu suporte. As informações levantadas nesta fase serão tratadas com o suporte da técnica de análise de conteúdo temática com o suporte do programa informático Excel. Os temas a serem empregues na análise serão essencialmente: 1. Tipo de relação com os programas da RS cultivam com o âmbito de actuação policial (Directa ou Indirecta); 2. Instrumentos de gestão acionados no suporte à implementação dos programas, dentre os quais, as fontes de financiamento acionadas, os dispositivos promotores de transparência nos processos e de articulação em redes de *stakeholders*.

Além da análise documental, pretendemos realizar entrevistas de exploratórias e de aprofundamento semi-estruturadas com os comandantes ligados à RS nas polícias portuguesas (GNR<sup>vii</sup> e PSP<sup>viii</sup>) e nas polícias brasileiras (PM<sup>ix</sup>- Salvador da Bahia).

Nas entrevistas exploratórias, procuraremos perceber como os programas de RS entraram para as forças policiais, como se encontram estruturados em termos hierárquicos e operacionais, em que âmbito actuam, quem é o público-alvo, dentre outros.

Nas entrevistas de aprofundamento, buscaremos perceber qual é a visão que os comandantes têm acerca dos valores éticos dos agentes policiais que se encontram sob ao seu comando, como ainda, de que forma estes os gerem. Ao nosso ver, a ausência de conformação dos diferentes valores éticos servem de bloqueio ao desenvolvimento da RS incluindo no segmento policial.

As informações extraídas nestas fases serão tratadas com o suporte da técnica de análise de conteúdo temática com o suporte do programa informático Excel. Os temas a serem tidos em conta no momento da análise compreenderão essencialmente: valores éticos e articulação em redes de *stakeholders*.

Realizadas as entrevistas de aprofundamento, iremos realizar análise dos programas de RS implementados pelas forças policiais do Brasil e de Portugal. Para o efeito, analisaremos as informações disponíveis nos *websites* institucionais, reportagens publicadas na imprensa nacional e outros documentos cedidos para análise pelos actores-chave inquiridos neste estudo.

À semelhança das fases anteriores, basearemos na técnica de análise de conteúdo temática com o suporte do programa informático Excel para realizar o tratamento das informações levantadas. As categorias temáticas de análise criadas para esta fase foram as seguintes: 1. Tipo de relação estabelecida com o âmbito de actuação policial (Directo ou Indirecto), 2. Nomenclatura do Programa, 3. Público-alvo, 4. Duração da Iniciativa, 5. Parceiros Envolvidos, 6. Fontes de Financiamento Acionadas, 7. Impactos produzidos.

Na fase final deste estudo aplicaremos um questionário composto por cerca oito questões abertas aos chefes dos programas especiais e de RS do Brasil e de Portugal. Contamos em inquirir ao todo cerca de sessenta chefes de polícias em ambos os países, distribuídos pelos vários programas: Escola Segura, Núcleo de Investigação e de Apoio à Vítima Específica (NIAVE), Idosos em Segurança e Cinoterapia ou “Terapia a Quatro Patas”.

Na inquirição aos chefes dos programas de RS, procuraremos verificar se a ausência de concertações entre os diferentes valores éticos têm entravado os resultados a serem alcançados pelos programas de RS das forças policiais; e, se o tipo de ligação que as iniciativas de RS cultivam com o âmbito da actuação policial, tornam os agentes mais susceptíveis ou menos susceptíveis à participação.

Nesta fase, pretendemos aplicar técnicas de análise quali-quantitativa, com o suporte do programa informático a definir.

## **Resultados obtidos na fase exploratória**

Devido à facilidade de acesso na recolha da informação começamos a nossa investigação empírica, realizando uma análise documental da informação divulgada pelas forças policiais de Portugal relacionada aos programas especiais e de responsabilidade social. A recolha da informação decorreu entre Outubro de 2013 a Abril de 2014.

A análise realizada mostrou-nos que a RS policial surgiu enquanto uma necessidade das forças policiais, sobretudo de Portugal, em atenderem os objectivos exigidos pela tutela quanto à implementação dos programas de policiamento de proximidade e de segurança comunitária (Lei 63/20007 de 6 de Novembro da GNR e da Directiva Estratégica 10/2006 de 15 de Maio da PSP).

No que concerne ao caso específico da GNR, esta lei favoreceu a criação do Programa Escola Segura que mais tarde passou a chamar-se Núcleo de Escola Segura, e posteriormente Núcleo de Programas Especiais.

Em 2010, houve uma última alteração na estrutura orgânica da GNR, que levou à integração do Núcleo Idosos em Segurança (NIS) e do Núcleo Comércio Seguro (NCS) no Núcleo de Programas Especiais, transformando o antigo Núcleo de Programas Especiais (NES) em Secções de Programas Especiais (SPE). Portanto, as secções de programas especiais passaram a assumir além das responsabilidades do programa Escola Segura, as responsabilidades do Idoso em Segurança e do Comércio Seguro.

Apesar destas alterações, as secções conservaram as linhas de actuação primárias do programa Escola Segura, ou seja, contribuir para a diminuição das situações de *bullying*, de agressões físicas e sexuais, furtos e roubos, injúrias e difamação, comércio de drogas e outras substâncias estupefacientes e sinistralidade rodoviária ocorrida com relativa frequência no espaço escolar e zonas adjacentes.

De uma forma geral, pode-se dizer que as leis orgânicas e as directivas estratégicas aprovadas propiciaram a reorganização das forças policiais para este novo campo de actuação de carácter preventivo. Actualmente, tanto a GNR como a PSP dispõem de efectivos policiais próprios, viaturas, cavalos e cães, no suporte à implementação dos programas especiais e responsabilidade social.

Entretanto, como não nos foi saber através da análise ao *website*, que recursos e instrumentos de concertação social eram empregues nestes programas, realizamos entrevistas exploratórias semi-estruturadas com os comandantes de polícias com função de responsabilidade na área dos programas especiais e de responsabilidade social. Embora tenhamos solicitado o agendamento das entrevistas às três forças policiais previstas neste estudo, obtivemos a resposta positiva apenas dos comandantes da Guarda Nacional Republicana, até à presente data.

As entrevistas que nós realizamos com os comandantes desta força policial, ocorreram entre Outubro de 2013 e Junho de 2014 e não resultaram na gravação de áudio.

As entrevistas exploratórias realizamos, permitiu-nos saber os seguintes:

Encontram-se afectos em exclusividade aos programas especiais 237 militares, distribuídos em 81 secções de programas especiais SPE, que dependem organicamente dos Destacamentos Territoriais e têm à disposição 179 viaturas ligeiras, 42 motos. E, sempre que necessário, são suportados e apoiados pelos efeitos dos Postos Territoriais e dos Destacamentos Territoriais e dos Destacamentos de Trânsito, e ainda pela Unidade de Intervenção (UI), Unidade de Segurança e Honras do Estado (USHE) e Escola da Guarda (EG).

As secções de programas especiais estão sob a alçada institucional da Repartição dos Programas Especiais do Comando Operacional da GNR. Cabe a esta repartição assegurar o planeamento, a coordenação, a supervisão e a execução das missões relativas à prevenção criminal, policiamento de proximidade e segurança comunitária e programas especiais;

Cabe ainda à Repartição dos Programas Especiais assegurar a ligação da GNR às instituições e organismos parceiros nos vários programas especiais;

Quanto aos programas especiais levados a cabo, ficamos a saber que estes tanto podem resultar da iniciativa do Ministério da Administração Interna MAI, como da própria GNR ou das instituições parceiras. Como exemplo de programas especiais avançados pela tutela enumeram-se: Programa Escola Segura, Programa Idosos em Segurança, Programa Comércio Seguro, Programa Transporte Seguro de Tabaco, Programa Abastecimento Seguro, Programa Táxi Seguro, Programa Farmácia Segura, Programa Verão Seguro- Chave Directa e os Contratos Locais de Segurança. Enquanto a tutela é a entidade responsável pela implementação dos nove programas mencionados, a GNR é aquela que responde pela implementação do Tourist Support Patrol (TSP), Projecto de Investigação e Apoio à Vítima Específicas (IAVE), Projecto Residência Segura e

Operação Azeitona Segura. Além dos programas especiais levados a cabo pela tutela ou pela GNR, existem aqueles em que a GNR actua na qualidade de entidade parceira, por exemplo, Igreja Segura – Igreja Aberta e S.O.S Azulejo.

As entrevistas também nos esclareceram que a implementação destes programas poderá passar pela realização de ações de sensibilização em instituições específicas ou espaços públicos, visitas aos quartéis para efeitos de demonstração dos dispositivos operacionais policiais, distribuição de panfletos com conselhos alusivos à prevenção, prestação de apoio psicossocial às vítimas de violência doméstica em salas específicas para o efeitos nos destacamentos territoriais e a participação dos cães adestrados da Unidade de Cinotecnia nos programas de desenvolvimento de competências cognitiva, motora, da fala ou emocionais em crianças com Trissomia XXI ou Autismo.

Quanto às fontes de financiamento acionadas na implementação destes programas, foi-nos esclarecido que tanto o MAI, como a GNR ou outras instituições parceiras do sector público ou privado, podem actuar na qualidade de agentes financiadores.

De um modo geral, pode-se dizer que os programas especiais encontram-se suportados por redes de parcerias bastante dinâmicas em termos de natureza estatutária, de *know how* e de capacidade financeira, e que estas, têm na medida do possível, contribuído para a aproximação das forças policiais junto às comunidades locais, e conseqüentemente, para o aumento do nível de confiança que estas lhes atribuem.

## **Conclusão**

Como o nosso estudo encontra-se numa fase inicial, optámos por apresentar na conclusão algumas inalações sobre as escolhas teóricas e metodológicas apresentas neste artigo. A nossa escolha teórica incidiu sobretudo sobre os autores das teorias das organizações, por nos parecerem ser a mais adequadas ao nosso objecto de estudo. Além do mais, estas teorias tendem a encarar a ação como sendo resultante de um processo colectivo de negociação, onde os vários agentes são convidados a participar da decisão.

O quadro metodológico preterido neste estudo, foi o de análise compreensiva conjugado com o emprego do conjunto de técnicas qualitativas e quantitativas de levantamento e de tratamento de dados, porque verificamos durante os trabalhos exploratórios, que os actores baseiam-se em diferentes valores e dispositivos para julgarem a sua ação e a ação dos outros no campo da RS. Por exemplo, cita-se o caso dos policiais que foram à comunicação social para criticarem o facto de terem sido destacados para trabalharem na montagem da maior bandeira de solidariedade do mundo, quando esta nem sequer é a sua função.

## **Referências bibliográficas**

- Almeida, F. (2010). *Ética, valores Humanos e Responsabilidade social das Empresas*. Cascais: Ed. Princípia.
- Blowfield, M., Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford University Press. New York. United States of America.
- Boltanski, L., Chiapello, E. (2009). *O Novo Espírito do Capitalismo*. Ed. WMF Martins Fontes Ltda.. 1ª Edição. São Paulo.
- Bobbio, N. (1992). *A Era dos Direitos*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Castells, M. (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. A Sociedade em Rede*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.
- Costa, Ivone Freire (2005). *Polícia e Sociedade. Gestão da Segurança Pública, Violência e Controle Social*. Salvador, EDUFBA.
- Costa, I. F., Brisolla, R. B. (Orgs) (2010). *Segurança Pública no Brasil: um campo de desafios*. Salvador, Brasil. EDUFBA.
- Ewalt, J. A. G. (2001). *Theories of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation*. Eastern Kentuchky University. Newark.

- Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53. Pp. 51–71. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Giddens, A. (2005). *As Consequências da Modernidade*. Editora Celta. Oeiras.
- Granovetter, M. (2003). Acção Económica e Estrutura Social. O Problema da Incrustação *In* J. Peixoto e R. Marques (org.), *A Nova Sociologia Económica*. Oeiras: Celta Editora.
- Kirschner, A. M. *Sociologia da Empresa e Responsabilidade Social das Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Nueva Sociedad. Disponível em [www.nuso.org/upload/articulos/3343\\_2.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3343_2.pdf). Consultado em 10 de Maio de 2011.
- Lee, M. D P. (2007). Theory of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead in *International Journal of Management Reviews*. (9) 4.
- Murrilo, D., Lozano, J. M. (2009). Pushing Forward SME CSR Through a Network Account from the Catalan Model in *Journal of Business Ethics*: (18) 1.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH. Lisboa. Pp.913-966.
- Santos, M. J. (2011). *Repensar a Responsabilidade Social: Da Lógica Individual à Lógica de Rede em Responsabilidade Social: Uma Visão Ibero-Americana*. Lisboa: Ed. Almedina.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance and Democracy. *Journal of Management Studies* (48) 4.
- Vogel, David (2006). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of CSR*. The Bookings Institution. Washington. United States of America.
- Zadek S. (2004). *Paths to Corporate Responsibility*. Harvard Business Review.

### Sites consultados

- Guarda Nacional Republicana GNR. Disponível em <http://www.gnr.pt/default.asp?do=5r20n/DD.0n674rCn/an674rCn>. Consultado em 03 de Outubro de 2013.
- Polícia de Segurança Pública PSP. Disponível em [www.psp.pt](http://www.psp.pt). Consultado em 03 de Outubro de 2013.
- EU (2001). Livro Verde da União Européia. Disponível em [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf). Consultado em 07 de Julho de 2013.
- Plano de Gestão- GNR 2013. Disponível em [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt). Consultado em 24 de Abril de 2013.

---

<sup>i</sup> RS: Abreviatura de Responsabilidade Social

<sup>ii</sup> *Stakeholders*: Serve para designar todo aquele que possui capacidade para influenciar o processo de decisão de uma empresa ou organização (ex.: acionistas, colaboradores, clientes, parceiros de negócios, dentre outros). Algumas vezes, o termo “stakeholders” pode aparecer sinonimizado por “partes interessadas”, “partes afectantes”, etc..

<sup>v</sup> ONGs: Organizações Não- Governamentais

<sup>vi</sup> Essencialmente, a governação é uma teoria política enquanto NPM (*New Public Management*) é uma teoria organizacional (Peter & Pierre, 1998) em (Ewalt, 2001). Como Stoker as descreve, Governança refere ao desenvolvimento de estilos de governação em que as fronteiras entre e com os sectores públicos e privados já não se encontram tão nítidas (*blurred*). A essência da governança está no foco dos mecanismos que não se restringem no recurso à autoridade e sanções governamentais... Governança para (alguns) é sobre o potencial de contratação, *franchising* e novas formas de regulação. Em suma, é sobre como (alguns) referem-se ao *New Public Management*.

---

Contudo, governança... é muito mais que um novo conjunto de ferramentas da gestão. É mais que adquirir ganhos de eficiência na produção de serviços públicos. Peter and Pierre defendem, que governança incide mais sobre os processos, enquanto NPM mais sobre os resultados.

<sup>vii</sup> GNR: A Guarda Nacional Republicana, adiante designada por Guarda, é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa. Dentre as atribuições desta força, destaca-se o compromisso de “Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos”. Consultado a partir do *website* [www.gnr.pt](http://www.gnr.pt) em 23 de Março de 2014 às 15:01.

<sup>viii</sup> PSP: A Polícia de Segurança Pública, designada por PSP, é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa. À semelhança da GNR, a PSP também tem o compromisso de “Contribuir para a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos” contemplado no seu respetivo estatuto. Consultado a partir do *website* [www.psp.pt](http://www.psp.pt) em 25 de Março de 2014 às 17:04.

<sup>ix</sup> PM: Polícia Militar do Estado de Salvador da Bahia Brasil