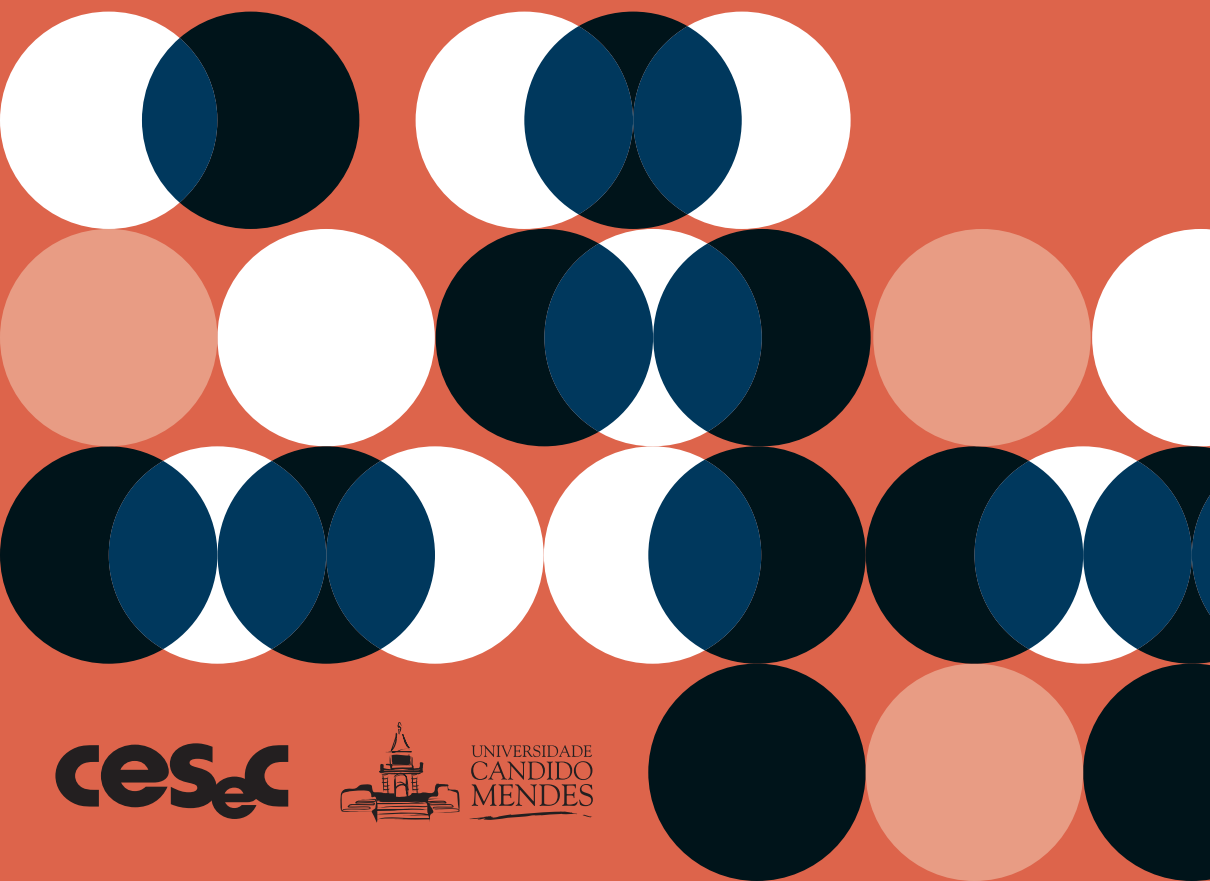


BARBARA MUSUMECI MOURÃO  
PEDRO STROZEMBERG (ORGS.)

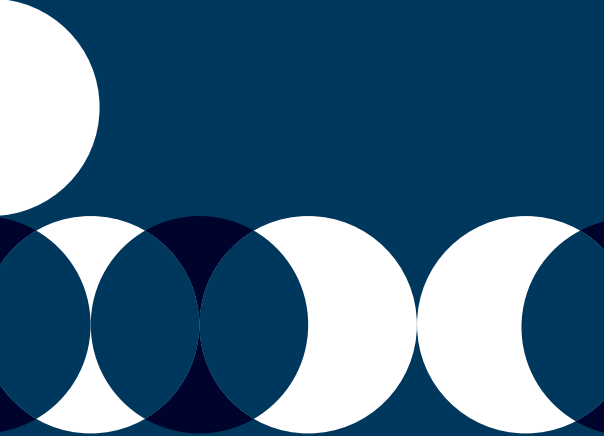
# MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs: NOTÍCIAS DE UMA EXPERIÊNCIA

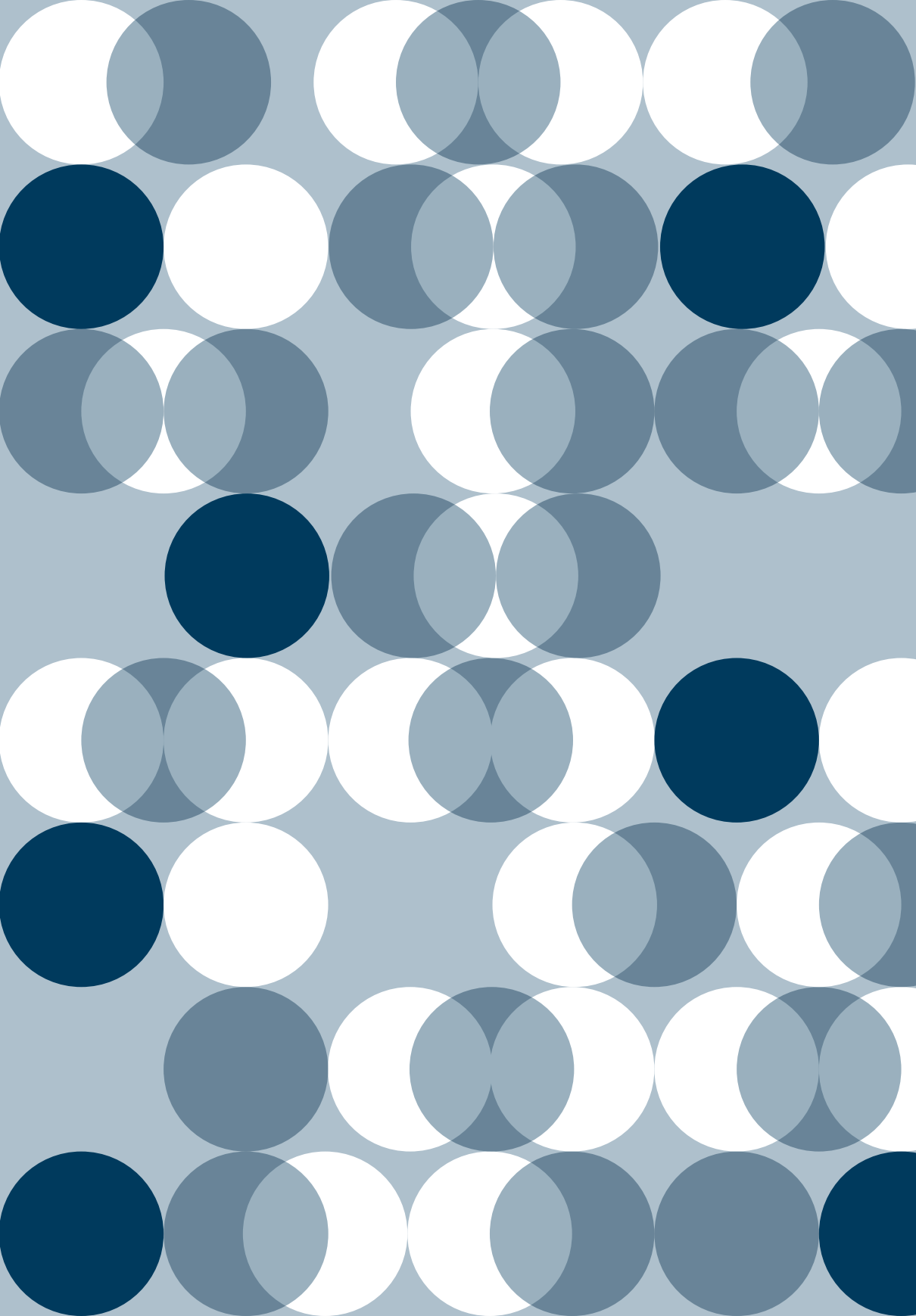


**cesec**



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES







BARBARA MUSUMECI MOURÃO  
PEDRO STROZEMBERG (ORGS.)

# MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs: NOTÍCIAS DE UMA EXPERIÊNCIA

**cesec**



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

**CENTRO DE ESTUDOS DE SEGURANÇA E CIDADANIA**  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES

Rua da Assembléia 10, sala 810  
Centro – Rio de Janeiro – RJ  
20011-901

**[www.ucamcesec.com.br](http://www.ucamcesec.com.br)**

**EQUIPE DE PESQUISA**

COORDENAÇÃO: Barbara Musumeci Mourão

PESQUISA: Alberto Alvardia Filho

COLABORAÇÃO: Carlos Eduardo Brandão

**PROJETO GRÁFICO:**

Mórlula\_Oficina de Ideias

**ENTREVISTAS:**

Leonardo Mazzurana

Maciel de Freitas

Paiva Passos

Alessandra Carvalhaes

Ana Maria di Mais

Ibis Pereira

PARCERIA:



APOIO:



FORDFOUNDATION

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

E22      Mediação de conflitos nas UPPs: notícias de uma experiência /  
organização Barbara Musumeci Mourão, Pedro Strozemberg –  
1. ed. – Rio de Janeiro : CESeC, 2015.

216 p. ; 23 cm.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-65679-27-5

1. Lorem ipsum. 2. Lorem ipsum. I. Musumeci, Barbara.  
II. Strozemberg, Pedro.

14-17533

CDD: 981.063

CDU: 94(81)

---

## AGRADECIMENTOS

Somos especialmente gratos,

À Open Society Foundations, pelo apoio financeiro e à Universidade Candido Mendes, pelo suporte institucional permanente.

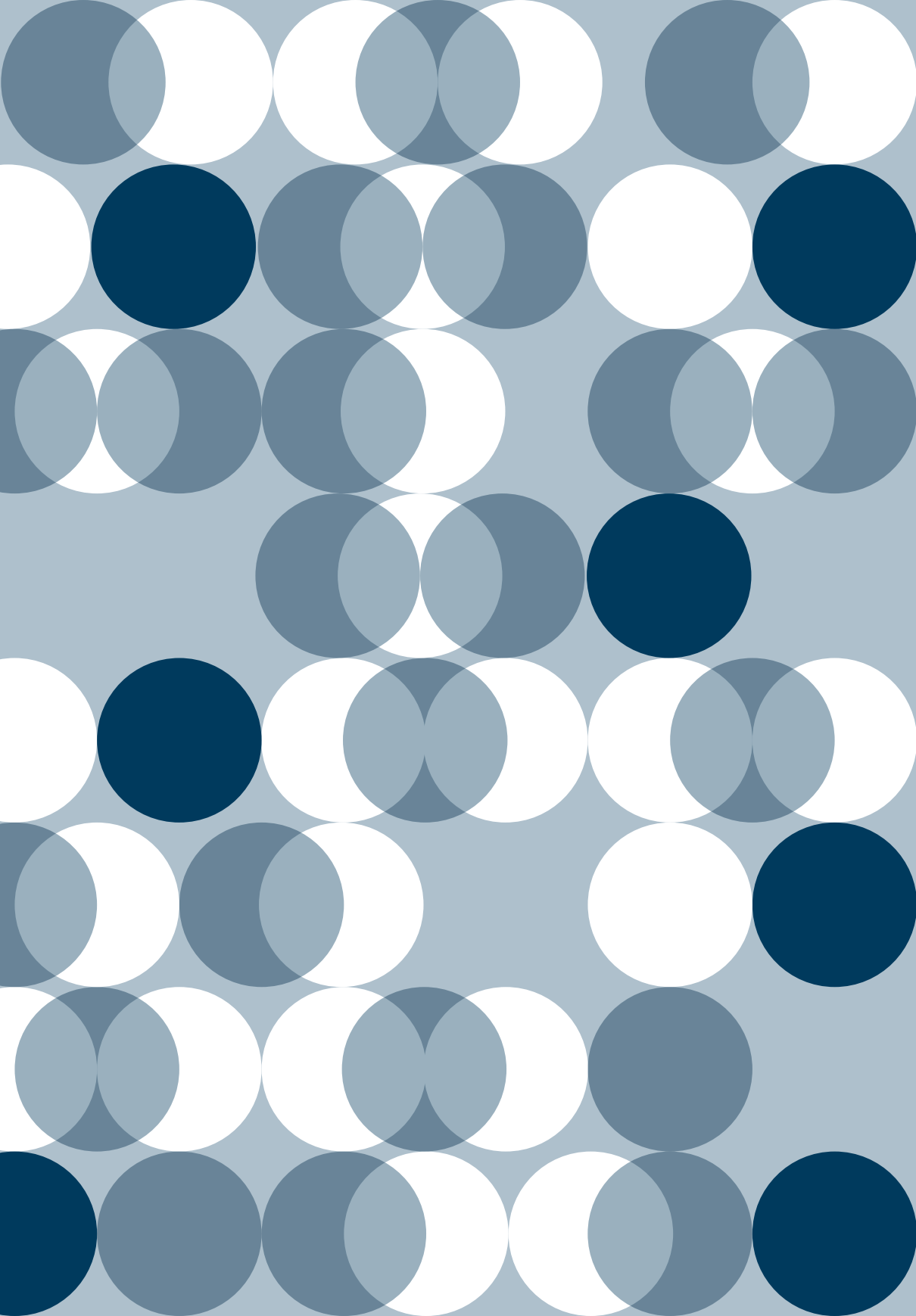
À equipe que comandava a Coordenadoria de Polícia Pacificadora no período da pesquisa que originou esta publicação – nomeadamente, seu então Coordenador Geral, coronel Frederico Caldas; o coordenador da Divisão de Ensino e Pesquisa, tenente-coronel César Teixeira; e a coordenadora do programa de mediação, Aspirante Michele Passos – que nos deram todo o apoio e abriram as portas do programa de mediação para que pudéssemos conversar com os mediadores, acompanhar as reuniões com as equipes e realizar grupos focais.

A Julita Lemgruber, que abriu portas que viabilizaram o projeto de pesquisa sobre a mediação de conflitos; a Silvia Ramos que contribuiu com importantes observações e participou de uma das entrevistas que integram o livro e a Leonarda Musumeci, por sua leitura atenta e generosa do texto.

A Alberto Alvardia Filho, por sua participação essencial em todas as etapas do trabalho; a Carlos Eduardo Brandão, com quem compartilhamos vários momentos da pesquisa de campo e as reflexões que o contato com os policiais suscitaram; a Dominic Barter, que nos acompanhou nos primeiros momentos do trabalho e a Andreia Bulkool, Rosimar Santos, Cristina Prata e Tânia Almeida, que, transmitiram não só os conhecimentos sobre a mediação, mas também o encantamento pela arte de mediar, o que se mostrou imprescindível para compreender as questões tratadas neste livro.

À desembargadora Marilene Melo Alves, à procuradora Ana Maria de Masi, à promotora Eliane de Lima Pereira e a Dra. Célia Passos, que nos acolheram e franquearam o acesso aos cursos de mediação oferecidos pelo Tribunal de Justiça e pelo Ministério Público.

Agradecemos, muito especialmente, a todos(as) os(as) gestores(as) e mediadores(as) que dispuseram de seu tempo para dividir conosco suas visões, ideias e experiências.





## SUMÁRIO

	<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>9</b>
	<b>PRÓLOGO</b>	
	MEDIAÇÃO COMO OPÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA	15
<b>1</b>	<b>PROMESSAS E DILEMAS DA MEDIAÇÃO POLICIAL NAS UPPs</b>	<b>26</b>
<b>2</b>	<b>O QUE PENSAM OS MEDIADORES?</b>	<b>62</b>
<b>3</b>	<b>RECURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA “MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NAS UPPs”:</b>	<b>76</b>
<b>4</b>	<b>RETRATOS FALADOS DE UMA EXPERIÊNCIA DE MEDIAÇÃO POLICIAL</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>212</b>



## APRESENTAÇÃO

Esta publicação reúne os resultados da pesquisa *Mediação de Conflitos nas UPPs*, iniciada em 2014 e desenvolvida como subproduto de um *survey* conduzida pelo Centro de Estudos de Segurança e Cidadania (CESeC) da Universidade Candido Mendes, intitulada *UPP: O que pensam os policiais*. Este levantamento, iniciado em 2010 e replicado em 2012 e 2014, acompanhou o desenvolvimento das Unidades de Polícia Pacificadora do Rio de Janeiro com base nas percepções dos agentes que atuam no policiamento de ponta.<sup>1</sup>

O texto a seguir analisa um programa de mediação de conflitos implantado nas UPPs e conduzido, em praticamente todas as unidades, por duplas de policiais capacitados como mediadores. Buscou-se avaliar tanto o funcionamento do programa, como seu papel no policiamento de proximidade que originou as Unidades de Polícia Pacificadora, destacando seus aspectos críticos e desafiadores. Foram reunidos aqui textos e entrevistas contendo informações sobre o programa, em seus quatro primeiros anos de funcionamento, pontuados por iniciativas decisivas em dois diferentes momentos: o início, em 2010, quando se estabeleceu uma parceria da Polícia Militar com o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e o ano de 2012, quando o Ministério Público passou a atuar diretamente nas favelas onde havia Unidades de Polícia Pacificadora, provendo suporte jurídico aos mediadores.

---

<sup>1</sup> A pesquisa foi baseada em uma amostra aleatória e probabilística de soldados e cabos, entrevistados entre 30 de julho e 19 de novembro de 2014, replicando, nessa etapa, as duas rodadas anteriores, de 2010 e 2012. Seu objetivo é conhecer e acompanhar a evolução ao longo do tempo das representações dos policiais de UPP sobre sua formação, condições de trabalho, relação com a comunidade e sobre o projeto das Unidades de Polícia Pacificadora. Os resultados do levantamento de 2012 encontram-se em SOARES (2012) e MUSUMECI *et al.* (2013).

A ideia de descrever a experiência da mediação de conflitos nas UPPs partiu do desejo de resguardar a memória de um processo cujos desdobramentos ainda são incertos. Além disso, pareceu fundamental tornar essa experiência mais conhecida entre ativistas, policiais, estudiosos e mediadores, contribuindo para uma reflexão em torno de seus impactos e implicações, tanto nas relações comunitárias, quanto na estrutura do policiamento.

O tempo de vigência plena do programa, tal como ele fora concebido, foi bastante breve e o que deveria ser o acompanhamento de um projeto tornou-se logo o relato de uma experiência em processo de transformação ou extinção. Com o recrudescimento dos conflitos armados nas favelas consideradas pacificadas e o aumento das tensões no convívio cotidiano de policiais e moradores, a mediação foi se inviabilizando em diversas áreas, levando a coordenação da UPP a propor que a equipe de policiais, antes dedicada exclusivamente à mediação, fosse diluída no conjunto da tropa, com a finalidade de engrossar suas fileiras.<sup>2</sup> Em contrapartida, todos os agentes receberiam alguma capacitação na matéria, para que as ferramentas de mediação fossem assimiladas às atividades policiais. Até meados de 2015 essa medida ainda não havia sido posta em prática, mas, com o fim da gestão centralizada do programa de mediação, o trabalho já havia perdido fôlego e consistência, tendo sido interrompido em várias UPPs.

A proposta de disseminar amplamente as ferramentas da mediação para tirá-la de seu relativo isolamento, incorporando suas técnicas ao repertório de todo o efetivo da UPP, tem certamente seus méritos<sup>3</sup>, os quais poderão ser aferidos por avaliações futuras, caso tal proposta venha de fato a entrar em vigor. Benefícios e riscos estarão sempre presentes em quaisquer das formas de incorporação da mediação de conflitos ao trabalho da polícia. De um lado, a constituição de equipes especializadas pode restringir a prática a um pequeno grupo, quando o pressuposto é que ela seja um dos alicerces do policiamento de proximidade. Dessa forma, como se verá no corpo da análise, o caráter de especialização acaba conferindo ao mediador um lugar periférico em relação ao cerne da ação policial. De outro lado, ao se abrir mão de um grupo de trabalho qualificado para lidar com os conflitos de maior complexidade – o que exige uma formação aprofundada e permanente –, corre-se o risco de desvirtuar a mediação, reduzindo-a a uma

---

<sup>2</sup> Proposta comunicada verbalmente, em diferentes ocasiões, por membros da Coordenadoria de Polícia Pacificadora e da cúpula da Secretaria de Segurança Pública do estado.

<sup>3</sup> Essa reflexão foi desenvolvida com mais profundidade pelo major Leonardo Mazzurana, durante a entrevista que concedeu para a pesquisa e que integra a segunda parte desta publicação.

intervenção superficial, emanada da autoridade do(a) policial, em clara contradição com os fundamentos da mediação.

A conjugação dos dois modelos, em um cenário de recrudescimento dos confrontos, parece ser o grande desafio para que, nos próximos anos, a mediação possa integrar-se verdadeiramente ao centro da prática policial, como postulam os discursos sobre o policiamento de proximidade. Exatamente por isso, preservar a memória sobre a experiência de incorporação da mediação de conflitos nas UPPs e avaliar as potencialidades e os riscos de um projeto dessa natureza mostra-se fundamental para que as alterações presentes e futuras não representem mudanças aleatórias de rota, à mercê das crises ocasionais, mas possam, antes, expressar o amadurecimento das reflexões geradas pela prática acumulada.

Para descrever a experiência da mediação nas UPPs, procurou-se reunir diferentes vozes, provenientes de posições distintas no projeto de mediação policial, de forma a permitir ao leitor ou leitora uma compreensão, tanto quanto possível, abrangente e dinâmica de sua implantação. Ouviram-se, assim, policiais mediadores e mediados das UPPs, gestores e outros profissionais responsáveis por formular e pôr em prática o trabalho.

Como introdução aos textos que compõem esta publicação, encontra-se uma reflexão abrangente, que busca situar a mediação de conflitos em sua dimensão comunitária, no contexto das políticas de segurança.

O primeiro capítulo, intitulado *Promessas e dilemas da mediação policial nas UPPs*<sup>4</sup>, parte da sistematização das experiências narradas em grupos focais e entrevistas, enumerando as riquezas e as fragilidades do programa na forma de um breve diagnóstico. Essas experiências foram, em seguida, postas em perspectiva, pelas visões da tropa sobre a mediação de conflitos, no capítulo que leva o título *O que pensam os mediadores*. Trata-se da análise dos dados sobre mediação, inseridos na terceira rodada do *survey UPP: O que pensam os policiais*, o qual, em sua versão de 2014, aplicada em 36 UPPs, dedicou ao tema um bloco de oito perguntas do questionário.

Finalmente, com a ideia de apresentar as iniciativas e os processos que resultaram no programa de mediação, a segunda parte da publicação reúne entrevistas com atores-chave na idealização, gestão e execução do programa. Em suas próprias palavras, infinitamente mais vivas e esclarecedoras do que qualquer resumo que se possa fazer delas, os entrevistados e as entrevistadas produziram

---

<sup>4</sup> Publicado, originalmente, no Boletim Segurança e Cidadania N° 15 CESeC/UCAM, 2015.

descrições e reflexões que se complementam, umas às outras, em um desenho de múltiplos encaixes. Os depoimentos foram concedidos pelos seguintes atores: O major Leonardo Mazzurana, um dos principais formuladores do programa de mediação; os soldados Maciel de Freitas e Paiva Passos, dois mediadores que praticamente inauguraram o trabalho de mediação nas UPPs, antes mesmo da existência de um projeto formalizado; major Alessandra Carvalhaes, comandante da UPP da Formiga quando foi instaurado o primeiro núcleo de mediação do projeto, e finalmente a promotora Ana Maria di Masi, responsável pelo convênio firmado entre o Ministério Público e as UPPs, visando ao apoio institucional do MP aos mediadores. Todos esses relatos se conectam, por fim, nas análises do significado da mediação para o conjunto da Polícia Militar e nas políticas de segurança, contidas no depoimento do coronel Ibis Pereira, chefe de gabinete do comandante geral da Polícia Militar do Rio de Janeiro, quando entrevistado, e comandante interino da PMERJ, entre novembro de 2014 e janeiro de 2015.

Espera-se que essa combinação de olhares internos e externos possa ser útil a gestores e a mediadores, contribuindo para estimular o debate sobre o papel da escuta e do diálogo no contexto do policiamento de proximidade e sobre a adoção dos chamados “métodos adequados de resolução de conflitos” como um benefício para a população e, sobretudo, como uma ferramenta de mudança para a própria polícia. Em outras palavras, parte-se aqui do pressuposto de que a mediação de conflitos, centrada na prevenção, na proatividade, na escuta, no reconhecimento do outro e na parceria com as organizações e os moradores das favelas, tanto beneficia a população, quanto consolida as bases do policiamento de proximidade, pois provoca ou deveria provocar mudanças na lógica do policiamento e no olhar dos policiais e das policiais sobre si mesmos e sobre os habitantes das favelas.

O tema provoca reflexões tão controversas quanto convergentes e, por esta razão, é de se esperar que a leitura do texto provoque sentimentos contraditórios ao leitor ávido por respostas afirmativas e lineares. Se a reflexão sobre a mediação em ambientes conflagrados é, por si só, complexa e ambígua, quando combinada à segurança pública ela se embrenha, decididamente, no terreno das incertezas. Assim, esta publicação torna-se ainda mais desafiante, pois além de pouco ter-se colocado no papel sobre o assunto, o que se propõe aqui é combinar temas até recentemente considerados antagônicos.

Antes de entrar propriamente na matéria em questão vale ressaltar que a mediação de conflitos compõe uma novidade em matéria de segurança pública, ao menos no tocante ao ordenamento legal, e vem sendo corajosamente adotado

em distintas iniciativas Brasil afora, pois, apesar de bastante mencionada nas práticas cotidianas das corporações policiais, somente agora tem merecido destaque na formação e nos manuais de condutas policiais. Ela foi valorizada na concepção do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), em 2003, e ganhou consistência, alguns anos depois, com o Programa Nacional de Segurança com Cidadania (PRONASCI) – que instituiu formalmente o tema da mediação de conflitos na formação dos profissionais de segurança pública (bolsa formação) e validou iniciativas locais de mediação como práticas necessárias e fundamentais na agenda de segurança. Sua institucionalidade nacional tem pouco mais de 10 anos, tempo insuficiente, portanto, para sua consolidação.

Pode-se dizer que este é um período de transição em que o antigo vai sendo alterado e o novo ainda não está sedimentado. A mediação de conflitos já está presente na literatura e nas escolas de formação policial, mas suas práticas ainda são insipientes e descontínuas.

Uma das principais características da mediação de conflitos é a flexibilidade, traduzida na possibilidade de moldar-se ao ambiente em que é praticada. Seus limites e formatos são definidos a partir da combinação de sua capacidade de institucionalização, alianças, territórios e atores envolvidos. Nesse sentido é conveniente também antecipar que não será difícil encontrar compreensões distintas para a mediação e que esse é um terreno em que os preceitos de certo ou errado terão pouca serventia ao debate. Trata-se de uma matéria em contínuo processo de adaptação, cujo desafio inclui estabelecer linhas de conexão entre a prática policial, o ordenamento oficial e a democratização da política de segurança.

Por isso, optou-se por dar voz a quem está tratando de colocar em prática suas percepções do que poderia ser chamado de um novo ramo da mediação – Mediação Policial –, entendendo que o esforço principal é contribuir para a reflexão coletiva, mais voltada para a formulação das perguntas do que para a definição de suas respostas.



**Barbara Musumeci Mourão**  
**Pedro Strozemberg**





## PRÓLOGO

# MEDIAÇÃO COMO OPÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA

### CONTEXTUALIZANDO

A apropriação da mediação como prática inserida na política pública de segurança provoca resistências e entusiasmos de especialistas do campo da Violência e também da mediação, exigindo flexibilidade e revisão de conceitos estruturantes em ambas as matérias.

Há diversos pontos de convergência, tais como:

- A relevância em administrar pequenas divergências de forma que não se transbordem em confrontos violentos;
- A necessidade de estar próximo ao nascedouro do conflito, de modo a prover uma resposta rápida e eficiente;
- A inafastabilidade das instâncias jurisdicionais como alternativas aos casos de insucesso do entendimento entre as partes;
- O consenso de que a utilização e adaptação das ferramentas e conceitos da mediação ampliam e qualificam as habilidades profissionais dos agentes de segurança.

Se há pouca controvérsia no uso da mediação em ambiente de segurança pública, não se pode dizer o mesmo sobre sua forma de aplicação. Possivelmente, um dos pontos de questionamento mais acentuado remete ao protagonismo dos profissionais da segurança pública no exercício direto da mediação, pois sua formação normativa e sua atribuição legalista são importantes limitadores dessa prática. Somado a este fato, há ainda a indissociável tarefa repressiva vinculada à atividade policial.

No contexto brasileiro e particularmente no Rio de Janeiro, estas questões são ainda mais aguçadas, pois agregam elementos hierarquizantes (cultura militar), uma histórica ruptura social em relação às favelas (ausência de confiança mútua) e uma intrínseca cultura do confronto (alta carga letal).

Esta condição histórica e funcional gera inquietações dos estudiosos da mediação em relação à pertinência de policiais exercerem a função de mediadores. Será que valores como autonomia, voluntariedade, imparcialidade, diligência, independência, compromisso com o sigilo, entre outros, estarão assegurados? Ou ainda, as instâncias de segurança oferecerão ambientes acolhedores, não hierarquizados e livres para a realização da mediação? Possivelmente não, mas alguns elementos estarão presentes e outras referências terão que ser incorporadas para complementar ou caracterizar a mediação em matéria de segurança, tal como vem se desenvolvendo no Brasil.

Desta forma, por mais surpreendente e contraditório que possa parecer para alguns estudiosos, cresce no âmbito institucional (poderes públicos), acadêmico e do conjunto da sociedade civil (indivíduos e organizações) a procura e adequação da segurança pública às práticas dialogais, participativas e multifocais.

Na América Latina, em particular a partir dos anos 1990, os conceitos de segurança pública já indicam maior aproximação dos princípios da mediação, particularmente no modelo denominado “Segurança Cidadã<sup>5</sup>”, bastante difundido por todo o continente sul.

No Brasil, além das importantes iniciativas estaduais e municipais, dois momentos complementares potencializam esta agenda: o Sistema Único de Segurança Pública<sup>6</sup> (SUSP) e o Programa Nacional de Segurança com Cidadania<sup>7</sup> (PRONASCI).

Um elemento que reorienta e promove a convergência das ações de segurança e da mediação é a realidade territorial. Com base neste fundamento, e na ausência de legislação específica, a mediação comunitária tem prioritariamente servido como ponto de interseção entre as duas matérias aqui mencionadas.

Nos territórios ocorrem os conflitos e também neles são criadas estratégias para sua resolução. As características do ambiente são determinantes para definir as alternativas disponíveis que influenciam seus habitantes, sejam moradores,

---

<sup>5</sup> Forte inspiração colombiana e bastante usada na América Latina.

<sup>6</sup> [www.suspejd.mj.gov.br](http://www.suspejd.mj.gov.br)

<sup>7</sup> [www.pronasci.mj.gov.br](http://www.pronasci.mj.gov.br)

circulantes ou profissionais. A partir das dinâmicas locais, procedimentos são afirmados ou rechaçados. O elemento chave passa a ser a legitimidade ou ilegitimidade, alcançadas pela prática do diálogo ou, em contraposição, pelo uso da força.

	DIÁLOGO	FORÇA
LEGÍTIMO	Relações horizontalizadas, respeitadas e ambiente facilitador.	Uso proporcional da força, em conformidade com a lei.
ILEGÍTIMO	Relações de coerção e impositivas.	Uso abusivo e ilegal.

Atentos às dinâmicas locais e, não raro, em colisão com sua própria corporação, os policiais/mediadores registram em suas falas o esforço em compreender os movimentos e demandas da população local, buscando conectarem-se com as linguagens, valores e referências reconhecidas naquela localidade. Ao realizar este movimento de conexão – nem sempre simples – contribuem por desfazer preconceitos e subjuílgamentos. **Legitimidade e diálogo horizontalizado** são os dois componentes essenciais da mediação sob o enfoque da segurança.

Por outro lado, certos aspectos ainda provocam aversão, quando se trata de aproximar mediação e segurança. Sobretudo dois pontos especialmente sensíveis, bastante referidos nas expressões dos policiais/mediadores:

1. *Conflito entre a autonomia das partes e os limites da lei.* Como deve se portar um policial/mediador quando se depara com a informação de uma situação ilegal? Como permitir um diálogo franco entre as partes sem que estejam sujeitas a consequências prejudiciais para si próprias? E ainda mais, como assegurar que o policial/mediador não será responsabilizado individualmente por um desfecho mal sucedido da mediação? Como evitar que ele seja acusado de prevaricação ou omissão?
2. *Produção de indicadores e delimitação do escopo da mediação policial.* Como registrar, medir e monitorar esta atividade que vai muito além da prática objetiva do ato de mediação? Como evitar que sejam atribuídas ao policial/mediador atividades próprias ao relacionamento institucional ou tarefas assistenciais, preservando a essência e a abrangência da mediação?

Estas problemáticas decorrem do fato de que a trajetória da mediação no âmbito da segurança não contém um marco legal, que defina a mediação comunitária ou a mediação policial no Brasil. Utilizam-se, ainda, referências frágeis e

instáveis, a partir das quais o exercício da mediação baseia-se mais na dedicação e em atributos individuais do que no aporte institucional e em uma agenda pública.

Tal trajetória será mais aprofundada adiante. Por ora vejamos algumas passagens que agregam reflexões ainda embrionárias sobre o tema, pela ótica da mediação comunitária e também da segurança pública.

## **MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA**

O estabelecimento da Mediação Comunitária no Brasil está intrinsecamente identificado à ideia da prevenção da violência e ao exercício de direitos. A constituição de espaços de diálogo que estimulem indivíduos e organizações a debater os problemas existentes, tomando como base práticas e técnicas saneadoras das disputas, pode, efetivamente, significar a diferença entre um desfecho violento ou pacífico, quando se trata de conflitos cotidianos.

Na mesma medida, ao proporcionar a opção do entendimento consensual para pessoas diretamente envolvidas em disputas corriqueiras, facilitado por uma parte externa à disputa, impulsiona-se o caso para um desfecho administrável. Mais do que isso, as próprias partes produtoras do conflito se transformam em protagonistas da solução de seus problemas e responsáveis por sua sustentabilidade. Este elemento autocompositivo e pedagógico potencializa a atividade do agente mediador como facilitador e não *resolvedor* de situações conflituosas. Op-  
tar pela facilitação do diálogo no lugar de impor uma decisão traz vantagens, tanto para aqueles que têm o encargo de facilitar a solução de divergências produzidas por terceiros, quanto para aqueles envolvidos diretamente na disputa que, sem apoio externo, não alcançam o equilíbrio necessário na busca de uma solução satisfatória. Admitindo haver outras razões, listamos alguns benefícios para conclusão dos litígios de forma dialogal: (I) em geral, as próprias partes são dotadas de condições, quando estimuladas, de chegarem a termos mais adequados às suas demandas; (II) as partes tendem a refletir mais do que reagir; (III) produzem respostas menos traumáticas e menos custosas financeiramente; (IV) contribuem como meio eficaz para o exercício da comunicação posterior ao episódio em disputa, especialmente importante em relações continuadas; (V) pelo procedimento da mediação a responsabilidade é compartilhada e pactuada.

Porém, tamanha autonomia pode, inversamente, gerar efeito negativo quando mecanismos locais de autocomposição são utilizados sem que sejam asseguradas algumas condições básicas de equidade e bom senso. Enormes distorções

e prejuízos são provocados quando as pessoas em situação de conflito não contam com apoio de terceiros para facilitar a comunicação e entendimento entre as partes, terminando por prevalecerem processos violentos, preconceituosos e opressores. Por este motivo, a mediação comunitária não se resume à aplicação de uma técnica, mas estende seu efeito, contribuindo para a consolidação de um ambiente democrático, plural e seguro. Uma confusão recorrente que mostra o risco de reduzir a mediação a uma técnica aplicada é a afirmação de que fazer mediação é ficar no meio, seja das partes ou dos interesses. A mediação não significa encontrar a média, mas sim buscar o equilíbrio, conforto, comunicabilidade, entendimento, equidade, satisfação, efetividade, entre outros. Estes são elementos que dissociam a mediação dos conceitos de conciliação, negociação e arbitragem – todas focadas no objeto da divergência. A relação entre as partes é um fator primordial na constituição da mediação. Observar e contribuir para a qualidade da convivência torna-se uma das mais delicadas e decisivas tarefas do mediador. Comumente, a busca pela mediação se dá em relacionamentos continuados com fraturas existentes, mas ainda sanáveis. Nos casos de relacionamentos já consolidados ou indesejados, dificilmente a mediação é a prática mais indicada. Interpessoal ou coletivamente, a mediação afeta aqueles que desejam conviver, talvez mudando a relação, mas sem romper o vínculo. Desta maneira, o mediador é um canal de esperança.

A prática da mediação reúne componentes subjetivos importantes. Um deles é o reconhecimento, por alguns autores, do princípio do “bom senso” como elemento estruturante, que requer do condutor do processo o recurso à sensibilidade, à acuidade e ao equilíbrio. Elementos não mensuráveis e ao mesmo tempo esperados. Outro componente, não menos desafiador na mediação é a capacidade do mediador de efetivamente delegar às partes a o poder decisório, restringindo-se a desempenhar o papel fundamental, mas menos destacado, de condutor do processo e não das decisões.

Em termos gerais, a disciplina da mediação de conflitos está inserida no conjunto das práticas não-violentas de resolução de controvérsias. Trata-se de situações em que grupos ou indivíduos, cujos interesses em disputa produzam impasse, podem, voluntariamente, contar com a presença de um terceiro legítimo para a facilitação do entendimento entre as partes envolvidas. Nos casos apresentados no livro, estes terceiros são policiais. Há, contudo, uma condição, já mencionada anteriormente, aparentemente inconciliável entre o exercício da mediação e o exercício de autoridade constituída, como nos casos de juizes, médicos, diretores de escolas, policiais etc. Todos podem adotar medidas e posturas que favoreçam

a mediação, mas se o assunto está sob seu âmbito de decisão, como transferir esta atribuição ao outro? Por este motivo, há quem defenda a composição de espaços privados, como centros específicos de mediação – em associações comunitárias, entidades religiosas ou espaços públicos como universidades –, permitindo que cada situação encontre o abrigo mais adequado. Inclusive para casos encaminhados por policiais, mas não necessariamente mediados por eles. Particularmente no campo da segurança pública, a função *dialógica* e inclusiva da mediação cumpre destacado papel, pois muitos conflitos comunitários seguem um percurso que vai da micro à macro política, e não o inverso, como supõem as respostas tradicionais dessa área. Ou seja, ao contrário do tratamento genérico usual, na mediação parte-se do particular para o global, assegurando-se que as especificidades de cada contexto recebam respostas na medida de sua necessidade. Desta forma, questões referentes a iluminação, ruído, fechamento de escolas, atividades recreativas ou condição física dos espaços públicos são também temas incluídos na órbita da segurança pública, e podem ocupar a agenda da mediação comunitária. Justamente por sua capacidade de transitar entre o coletivo e o individual e de combinar ordenamento formal e informal, como vimos anteriormente, a mediação se adapta às demandas atuais da segurança pública.

Reduzir os níveis de violência no tratamento das relações interpessoais e coletivas se insere na ordem da redução de danos e também da efetivação dos direitos fundamentais. Muitas vezes, feita de forma consequente, a mediação evita que um conflito se torne um confronto, com sequelas mais sérias e definitivas, mesmo quando seu acordo resulta de uma violação de alguma regra formal. É justamente ao reconhecer a importância de se aventurar no ambiente fronteiro entre a formalidade e informalidade, a norma e o costume – notando por vezes um descompasso evidente entre a lei e a cultura – que prevalece a convicção de que é preciso desenvolver fortemente o tema da mediação de conflitos como elemento primordial para um policiamento de qualidade e eficaz.

## **MEDIAÇÃO: UMA OPÇÃO DE SEGURANÇA**

Um valioso avanço percebido nas políticas de segurança pública em todo o mundo consiste na sua capacidade articular o uso da força estatal e a força de mobilização e cooperação presente na sociedade civil. Quanto maior a integração, maior o sentimento de proteção experimentado pela sociedade. Entretanto, há complicadores imediatos que comprometem a perspectiva de proximidade entre

políticas de segurança e cooperação da sociedade civil. Um dos elementos determinantes é o fato de que as condutas dos indivíduos são alicerçadas em valores, regras e costumes, que contrastam com as determinações estritamente positivadas nos códigos e leis, pilares do trabalho policial. Dependendo do perfil da sociedade analisada, ou dos segmentos observados, notaremos maior ou menor grau de descompasso entre o ordenamento estatal e as regras de convivência instaladas. O debate sobre comportamentos e hábitos individuais atravessa a lógica jurídica e ganha abrigo em debates éticos e morais. Segundo Antanas Mockus,<sup>8</sup> as regras informais – base não legal – ocupam o papel de complementação às regras oficiais – base legal. As primeiras são divididas por sua origem moral (princípios interiorizados) ou origem cultural (condutas sociais), razão pela qual “as leis podem ou não ser coincidentes com o que ordena a consciência ou com o que é aceito como válido pelo grupo. Quando produzem harmonia entre si facilitam o estabelecimento de acordos, porém quando se opõem ou estão em descompasso, aumenta de maneira exponencial o custo de seu cumprimento”<sup>9</sup>. Assim, conviver com certa dissintonia entre regras informais e oficiais contribui para forçar processos contínuos de ajustes na sociedade, mas sua desagregação elástica pode trazer consequências negativas para a organização dos grupos sociais, como percebemos no cenário brasileiro. Não interessa ao texto em questão avançar nesta discussão, sobretudo por não caber ao mediador qualificá-las como positivas ou negativas. Entretanto, no exercício da mediação na segurança pública é fundamental atentar para a contradição entre as óticas formal e informal na solução de controvérsias. Esse talvez seja um dos grandes desafios do uso da mediação envolvendo agentes públicos, sobretudo policiais. Afinal, pode um policial ser um elemento *aproximador* entre o ordenamento jurídico e os anseios culturais e morais dos indivíduos, quando se espera dele a direta aplicação da lei? Quais são os limites para condução de procedimentos de âmbito privado (entre as partes) quando não está na lei a referência ao acordo? Qual é o limite da discricionariedade do policial? Evidentemente não são simples as respostas a estas indagações e elas oscilam, invariavelmente, entre as referências marcadas pelas práticas corriqueiras e as atividades resumidas nos manuais das corporações. Questões que exigem a revisão de parâmetros conceituais de estudiosos de segurança e da mediação. O que

---

<sup>8</sup> Ex-prefeito de Bogotá, Colombia.

<sup>9</sup> Podemos perceber isso tanto em situações corriqueiras, como o uso da calçada pelo comércio em muitas partes das grandes cidades, quanto em temas mais complexos. Por exemplo, na negação de transfusão de sangue por parte de grupos religiosos ou em questões envolvendo trabalho infantil.

se pode afirmar, a despeito disso, é que o mesmo movimento realizado pelo Judiciário de incorporação e reconhecimento da mediação como meio positivo para lidar com conflitos – dentro de seus padrões de formalidade –, parece estar sendo feito pelas guardas municipais e pelas polícias de todas as regiões brasileiras.

## CONTEXTO E COLETIVIDADE

Além de diferenças de enfoque, a mediação também se faz heterogênea em função do meio onde é praticada. Uma mediação realizada no interior de uma delegacia ou de uma escola tem características distintas daquelas praticadas na rua, em associações comunitárias, consultórios ou em centros privados. Primeiramente, porque cada localidade possui regras e limites específicos. Uma mediação realizada em área de favela ou periferia tende a ser diferente daquela direcionada a bairros mais abastados das cidades, por conta do acesso distinto aos mecanismos formais de serviços do Estado. Nesse sentido, especialmente, a mediação comunitária sofre grande influência do contexto em que está inserida e do perfil de quem a conduz. São ações complementares, pelos quais o senso de coletividade reforça o caminho do diálogo e este processo incita, quando legítimo, o cumprimento do acordado.





O tratamento definido a partir do referencial coletivo, mesmo em casos interpessoais, reforça a proximidade das agendas de mediação e segurança. Em certa medida, o êxito e a sustentabilidade de eventual acordo estabelecido contribuem para impedir o acirramento da violência, concorrendo para o fortalecimento da organização social e da gestão dos conflitos presentes. Essas condições produzem um arranjo social aquecido pelo qual se reforçam os caminhos de tratamento de conflitos por meio do diálogo. Estabelece-se assim, quando fomentado, um ciclo virtuoso e durável. Desta forma, é possível afirmar que a mediação comunitária é essencialmente uma mediação de interesse público, pois reconhece as especificidades de cada caso e o relaciona com o contexto identitário coletivo no qual está inserido. Assim, a mediação tanto pode incidir em conflitos interpessoais, que eventualmente resultem em acordo, quanto em situações de conflitos coletivos, cujo resultado eventual seja o pacto.



A mediação comunitária age, portanto, de forma individual e coletiva, injetando possibilidades e esperança a fim de evitar a polarização dos sentimentos, a ruptura e conseqüentemente o confronto. Segundo Galtung: “o ódio pode tornar-se um hábito e vai procurar uma contradição pela qual possa se expressar. A polarização é uma pré-condição para a agressão”.<sup>10</sup> Nesse sentido, o mediador comunitário assume a responsabilidade de transmitir conforto e tranquilidade aos envolvidos no conflito. No caso individual ou coletivo, a perspectiva

---

<sup>10</sup> John Galtung, em palestra na UMA PAZ, Brasil, São Paulo. Julho de 2006.

de consolidar a mediação como uma política pública significa em larga medida criar um ambiente propício para uma agenda de entendimentos para indivíduos, instituições comunitárias, organizações sociais e organismos governamentais<sup>11</sup>.

O envolvimento das esferas públicas estatais, policiais ou não, e organizações civis são componentes essenciais em uma política de mediação coletiva. Trata-se de uma posição em expansão em seus múltiplos aspectos, mas que, em sentido mais estratégico, precisa ainda de incorporar a dimensão política. Caso contrário terá apenas efeito remodelador, sem utilizar sua plena capacidade transformadora<sup>12</sup>. Partindo da premissa de que as pessoas alimentam interesse e desejo de conviver em um ambiente positivo, o desafio desta política é criar as condições favoráveis para o exercício dessa vontade maior. Assim a mediação comunitária não se limita ao exercício específico do ato de “entrar em mediação”, mas se configura como estratégia para fomentar uma ambiência cultural onde o diálogo e o entendimento são elementos essenciais para a saudável convivência cotidiana. Por esta razão pode-se imaginar que a mediação comunitária pressupõe a composição de uma rede de alianças interna e externa aos territórios onde é implantada, de modo que seu efeito preventivo da violência (não do conflito, que não se pretende prevenir, mas gerenciar) não dependa demasiadamente dos mediadores envolvidos e sua capacidade de lidar com os casos surgidos, pois nem sempre a mediação é o caminho mais adequado de tratamento do conflito. Em busca da sustentabilidade a mediação deve ser uma escolha, não um instrumento paliativo para abafar tensionamentos existentes.

A necessária interação com o ambiente interno e com as redes de cooperação existentes exige a definição de indicadores de monitoramento e avaliação para acompanhar o desenvolvimento destas iniciativas, permitindo que os investimentos públicos para sua implementação possam também ser mensurados e monitorados. Há ainda poucas avaliações sobre programas de mediação comunitária no Brasil, talvez pela existência escassa de programas sustentáveis nesta área<sup>13</sup>. A mediação comunitária segue como uma prática reflexiva, com grande potencial

---

<sup>11</sup> Relatório final “Seminário de Mediação Popular de conflitos e acesso a direitos”, organizado pelo Ministério da Justiça e Secretaria de Direitos Humanos do Governo Brasileiro. Brasília, julho de 2007.

<sup>12</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. Justiça popular, dualidade de poderes e estratégia socialista. In: FARIA, José Eduardo (org.). Direito e Justiça. São Paulo, Ática, 1989.

<sup>13</sup> Um exemplo possível para se conhecer é a avaliação do Impacto Social do Programa “Justiça Comunitária” / Instituto de Estudos da Religião. – 2012

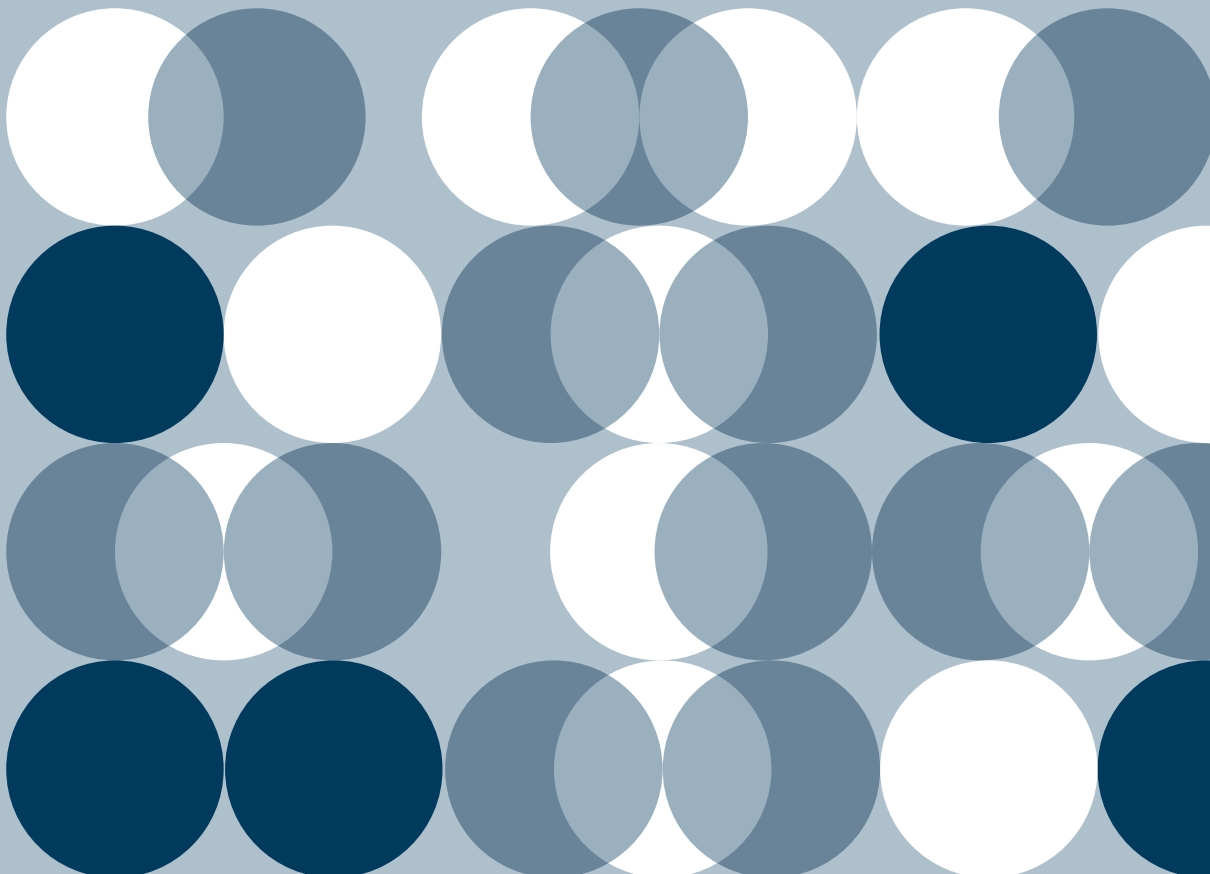
adaptativo e espaço para inventividade, que depende da capacidade de cada um e de todos de rever valores, posições cotidianas e estratégicas. Seus impactos se expressam nas relações de proximidade e têm sido considerados na definição de políticas públicas governamentais. Ela pretende requalificar as relações interpessoais e quando assume um caráter transformador e pedagógico pode adotar aspectos muito distintos, tanto em relação à forma e à dimensão, quanto aos recursos empregados. No campo pessoal sua contribuição é reforçar laços afetivos, reconectar pessoas e promover uma escuta curiosa. Na agenda pública seus desafios maiores dizem respeito a um constante esforço de ampliar a participação, promover o acesso a direitos e reduzir as violências.



**Pedro Strozenberg**

1

**PROMESSAS  
E DILEMAS  
DA MEDIAÇÃO  
POLICIAL  
NAS UPPs<sup>14</sup>**



Estamos falando de uma possibilidade de transformar o conflito e de nos transformarmos no conflito, tudo graças à possibilidade assistida de podermos nos olhar a partir do olhar do outro e colocarmo-nos no lugar do outro para entendê-lo e a nós mesmos. [ **LUIZ ALBERTO WARAT** ]

## **CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**

As observações que se seguem resultam, como foi dito na apresentação deste livro, da análise do material levantado no âmbito do *survey UPP: o que pensam os policiais*, em sua edição de 2014.

Por meio entrevistas abertas com gestores e colaboradores, buscou-se resgatar o histórico e as mobilizações individuais e institucionais que originaram o programa de mediação nas UPPs, enquanto pelo recurso aos grupos focais foi possível compor um inventário de questões relativas à prática dos policiais mediadores. Com a consciência de que, inevitavelmente, o roteiro de perguntas utilizado nos grupos focais tem poder indutor e predefine prioridades, procurou-se estimular ao máximo a livre manifestação, para que os temas que mobilizam os mediadores pudessem ser, a despeito disso, trazidas à tona. Assim, os depoimentos obtidos nos encontros, uma vez analisados, foram organizados de forma a tornar visíveis tanto os aspectos favoráveis à consolidação da mediação policial, quanto aqueles que traziam algum risco à sua incorporação às UPPs.

É evidente que as informações destacadas a partir dos grupos focais não representam a visão do conjunto dos mediadores. O benefício desse instrumento de pesquisa é justamente o de propiciar a observação de aspectos que, contemplando ou não a percepção de uma maioria significativa, participam do repertório de experiências do grupo analisado e destacam-se como fonte de novas explorações.

---

<sup>14</sup> Este texto foi publicado, originalmente, no Boletim Segurança e Cidadania Nº 15 CEsEC/UCAM, 2015.

Como é sabido, as UPPs diferem muito umas das outras em diversos aspectos, entre eles a relação dos policiais com os habitantes locais. No que se refere à mediação, uma variedade de fatores contribuiu ainda para diferenciá-las: a infraestrutura física, o sentimento de segurança dos mediadores, a receptividade da população (traduzida no volume da demanda pelo serviço de mediação), o apoio dos comandantes (cuja consequência é a maior ou menor autonomia dos mediadores), os tipos de conflito mais frequentes e as possibilidades de parceria com organizações locais.

Em função dessa diversidade, com exceção de alguns poucos elementos que repercutiram em todas as unidades – como a participação do Ministério Público no projeto –, as questões indicadas a seguir não se aplicam a todas as UPPs indistintamente. Entretanto, não se pretendeu distinguir os locais onde, segundo os depoimentos, os problemas se apresentariam com maior ou menor frequência e intensidade. De um lado, para preservar o anonimato dos entrevistados, já que cada unidade dispunha de um ou dois mediadores apenas, e, de outro, por considerar que, além de as UPPs estarem permanentemente sujeitas a mudanças, o mais importante seria focalizar e tornar visíveis os condicionantes capazes de favorecer ou obstar o desenvolvimento de um projeto dessa natureza em qualquer contexto.

Antes de mergulhar no cenário dos conflitos e mediações vividos nas favelas cariocas, vale resumir em poucas palavras o conceito de mediação de conflitos para os leitores e leitoras que eventualmente não estejam familiarizados com seus princípios e práticas. De acordo com Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA), “a mediação é um processo não adversarial e voluntário de resolução de controvérsias por intermédio do qual duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, buscam obter uma solução consensual que possibilite preservar o relacionamento entre elas. Para isso, recorrem a um terceiro facilitador, o mediador-especialista imparcial, competente, diligente, com credibilidade e comprometido com o sigilo; que estimule, viabilize a comunicação e auxilie na busca da identificação dos reais interesses envolvidos”.<sup>15</sup>

Em junho de 2015 foi aprovada e sancionada a Lei Nº 13.140, que “dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública”. Em seu parágrafo único, a mediação é definida, sucintamente, da seguinte forma: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder

---

<sup>15</sup> CONIMA, *Regulamento Modelo Mediação* [[http://www.conima.org.br/regula\\_modmed](http://www.conima.org.br/regula_modmed). Último acesso: 14/10/2015].

decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.<sup>16</sup>

Os textos e as definições sobre mediação de conflitos são abundantes, assim como são variados os modelos e as nomenclaturas defendidos pelas diversas correntes de pensamento que integram esse campo: mediação facilitativa, mediação transformativa, mediação avaliativa, mediação circular-narrativa são alguns exemplos do vasto leque de abordagens utilizadas, que abrange desde aquelas orientadas predominantemente para a obtenção de acordo, até as que se concentram nas linguagens ou nos aspectos relacionais. Não cabe aqui uma taxonomia das espécies conceituais que povoam o universo da mediação, mas vale resgatar, apenas para ilustrar a riqueza do repertório, algumas definições que aprofundam ou se distanciam das demarcações oficiais.

Em seu relevante trabalho sobre mediação e práticas restaurativas, Vasconcelos define a mediação de conflitos com base na perspectiva das partes como:

um meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, em ambiente seguro e ambiência de serenidade, com a colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito – expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo. (VASCONCELOS 2012, p. 36)

Juan Carlos Vezzulla agrega um sentido libertador à mediação, quando diz:

A base da mediação é o tratamento dos mediados como seres humanos únicos que devem esclarecer as suas dificuldades melhorando as inter-relações que lhes permitem deter o controle absoluto de todas as etapas do processo, através de um diálogo esclarecedor que possibilite a negociação e pelo qual eles criam responsavelmente as soluções para não serem escravos de soluções impostas. (VEZZULLA, 2005, p. 89)

---

<sup>16</sup> Lei Nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm)]. Último acesso: 14/10/2015].

Já Luis Alberto Warat, para citar um pensador que extrai da mediação suas consequências mais complexas e vigorosas, considera que “a mediação não é uma ciência que pode ser explicada, ela é uma arte que tem que ser experimentada” e essa experiência, segundo ele, é da ordem do encontro amoroso, da sensibilidade e da ética. Uma das definições que o autor oferece, em sua profusão de prismas de leitura, refere-se à mediação como:

uma forma alternativa (com o outro) de intervenção nos conflitos (...). É um olhar para o outro que permita chegar à nossa reserva selvagem (com esse conceito aponto todos os componentes amorosos ou afetivos que ignoramos em nós mesmos) e à reserva selvagem do outro (o que o outro emocionalmente ignora de si mesmo). Enfim, é a alteridade, a outridade como possibilidade de transformação do conflito, produzindo no mesmo a diferença com o outro. (WARAT, 2004, p. 62)

Em termos práticos, o mediador é um facilitador de diálogos que, sem tomar partido, fazer julgamentos ou mesmo sugerir soluções, ajuda as partes em conflito a encontrar por elas mesmas as saídas para as contendas em que se envolveram. A mediação pressupõe, portanto, que em boa parte das controvérsias os envolvidos sejam perfeitamente capazes de chegar a uma solução satisfatória para ambos por meio da restauração do diálogo (interrompido no curso do conflito), sem a necessidade da intervenção de uma autoridade externa, como um árbitro ou um juiz. Busca-se, assim, um procedimento que valoriza a horizontalidade das relações, com a perspectiva de substituir a lógica adversarial, em que é preciso que uma parte perca para que a outra ganhe, pela lógica colaborativa, segundo a qual é possível alcançar resultados que atendam aos interesses comuns. Trata-se, portanto, de uma mudança de paradigma na concepção do conceito de justiça. A mediação não contempla, evidentemente, todas as situações conflituosas, mas se aplica particularmente àquelas em que há entre os litigantes algum tipo de relação continuada, seja interpessoal ou no plano da coletividade.

Como não se objetiva, aqui, desenvolver uma discussão conceitual sobre a mediação de conflitos, esse pequeno repertório de definições parece suficiente para seguir adiante, rumo às UPPs e ao encontro dos policiais mediadores.



## BREVE CONTEXTO DO PROGRAMA DE MEDIAÇÃO

Em 2010, por iniciativa do comando das Unidades de Polícia Pacificadora, estabeleceu-se uma parceria da Polícia Militar com o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro para a realização de cursos de capacitação em mediação de conflitos. A partir desses cursos, oferecidos a policiais de UPPs, foi implantado o primeiro centro de mediação no Morro da Formiga, no bairro da Tijuca. Em seguida, foram criados novos centros no Borel, Pavão-Pavãozinho, Providência, Santa Marta, Batan, Rocinha e na própria sede da Coordenadoria de Polícia Pacificadora, no Complexo do Alemão. Contudo, por razões distintas,<sup>17</sup> alguns deles encerraram em pouco tempo suas atividades. Em outubro de 2012, o Ministério Público do Rio de Janeiro estabeleceu uma parceria com a Polícia Militar e passou a atuar nas favelas onde havia UPPs por meio de núcleos e plantões itinerantes.<sup>18</sup>

Apenas para que se tenha um quadro geral de como funciona o trabalho cotidiano dos mediadores, o “serviço”, como é chamado pelos policiais, era realizado, no período acompanhado pela pesquisa, por uma dupla de mediadores desarmados e à paisana, atuando em horário de expediente.<sup>19</sup> A dupla (ou, na falta de um deles, o mediador ou mediadora operando individualmente) desenvolvia tanto um trabalho preventivo de aproximação com os moradores (para divulgar a mediação, obter retornos de mediações anteriores etc.), quanto um trabalho de análise dos informes sobre lides que haviam gerado ocorrências policiais nos dias anteriores, sempre com o propósito de oferecer às partes o recurso da mediação.

---

<sup>17</sup> Alguns desses centros foram fechados não muito tempo depois de inaugurados, como foi o caso da Rocinha, onde a morte do morador Amarildo de Sousa, decorrente da violência policial, colocou em risco a segurança e a legitimidade do trabalho, segundo declarou em sua entrevista para esta pesquisa a representante do Ministério Público.

<sup>18</sup> Segundo a desembargadora Marilene Alves, idealizadora do projeto pelo TJ, os primeiros passos do programa obedeceram à seguinte ordem: “1) O programa iniciou-se com a celebração de convênio entre o TJRJ e o Governo do Estado em 18/08/2010. 2) Em seguida, em setembro de 2010, foram ministradas 24 horas de aulas de comunicação não-violenta a um contingente de 120 policiais. 3) Desse contingente, foram selecionados 27 policiais aos quais foram ministradas aulas de Técnica de Mediação, sendo três policiais militares de cada uma das 09 UPP’s até então consolidadas na Cidade do Rio de Janeiro. 4) Encerrada a parte teórica, os alunos foram encaminhados ao treinamento, participando como observadores, com a concordância das partes, dos procedimentos de mediação nos Centros de Mediação do TJRJ. 5) Cumprido o treinamento, foram expedidos os certificados de capacitação. 6) Edição de Manual de Encaminhamento e Derivação, com todas as informações, devidamente sistematizadas necessárias às soluções das questões levadas ao policial mediador. 7) A partir de janeiro de 2011, iniciou-se a prática da mediação nas UPPs.” [<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/programa-de-mediacao-em-comunidades-atendidas-pelas-unidades-de-policia-pacificadoras-upps/>. Último acesso: 14/10/2015]

<sup>19</sup> Escala, portanto, diferenciada, em relação ao conjunto da tropa.

Em algumas UPPs, havia espaços próprios para os encontros, enquanto em outras a mediação era feita nos mais variados ambientes, como associações de moradores, residência dos envolvidos ou até nas vias públicas. A partir de 2012, quando o Ministério Público passou a prestar atendimento direto, instalando-se em algumas favelas e percorrendo as demais em dias pré-determinados, os mediadores puderam contar com um apoio jurídico adicional, dado que o MP homologava, ainda que extrajudicialmente, os acordos alcançados por eles. Algum tempo depois de terminada a mediação, o Ministério Público fazia ainda um acompanhamento por telefone, aferindo a percepção das partes sobre os mediadores e seus procedimentos e sobre a sustentabilidade do acordo ou eventuais desdobramentos do caso.

Os policiais mediadores receberam uma capacitação, ministrada no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, mas, como o convênio com o TJ não se renovou, a formação não teve continuidade, resumindo-se à fase inicial, sem as etapas subsequentes de mediação e supervisão que integram a formação (continuada) do mediador, conforme prevê a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça para os mediadores atuantes no sistema judiciário. Em 2014, o Ministério Público ofereceu aos seus funcionários um curso de formação de multiplicadores, no qual reservou uma parcela das vagas para policiais das UPPs.

Depois das eleições de 2014, no período final da pesquisa de campo, ocorreu a mudança de governo no estado e, conseqüentemente, no comando na Polícia Militar e em cargos de chefia da UPP. A fase de transição entre o antigo e o novo governo coincidiu com o acirramento dos conflitos armados nas favelas policiais e, como já informado, com a descontinuidade do programa de mediação em várias delas, bem como com a suspensão do gabinete itinerante, através do qual o Ministério Público agilizava a homologação dos acordos obtidos pelos policiais.

## **NOTAS SOBRE ELEMENTOS DE FORÇA E RISCO DA MEDIAÇÃO POLICIAL NAS UPPs**

As observações de policiais e de outros entrevistados ouvidas pela pesquisa suscitaram diversas questões sobre problemas e perspectivas de um programa de mediação levado a cabo pela polícia nas favelas cariocas. Essas questões foram apresentadas, ao longo deste texto, com base em uma sequência de nexos associativos e não propriamente a preocupação em distinguir os fatores auspiciosos dos fatores adversos, uma vez que alguns deles se adequariam simultaneamente aos dois qualificativos. Além disso, seguindo a lógica da mediação, optou-se

por uma exposição menos centrada nas antinomias, considerando que tanto os aspectos críticos podem se transformar em oportunidades para mudanças positivas, quanto, inversamente, circunstâncias promissoras podem se converter em entraves para inovações e para a adoção de novos arranjos.

## ESTABILIDADES

Eu fiquei feliz quando a nossa função entrou na grade, porque a gente não entrava na grade de escala. Hoje já tem, está lá: P1, P2, P3, P4, P5, secretaria, mediação de conflito! Eu falei: 'então a PMERJ já aderiu a isso', já está na escala de serviço, já tem escala, já saiu a diretriz (...), isso pra mim é o projeto andando, é o reconhecimento da necessidade [da mediação] (GF Z. Sul/Centro)<sup>20</sup>

Um dos elementos que ajudaram na consolidação da mediação nas UPPs foi o relativo grau de institucionalidade que ela alcançou, graças aos esforços de seus iniciadores. O projeto teve sua estrutura e procedimentos consagrados em decretos e resoluções internas, o que contribuiu para sua formatação e divulgação entre o conjunto da tropa.<sup>21</sup> Além disso, durante algum tempo, sua institucionalidade protegeu os mediadores de eventuais sabotagens por parte de comandantes contrários à prática da mediação, seja por não compreendê-la como um trabalho policial, seja por entender que dois mediadores significariam dois policiais e uma viatura a menos no plantão da unidade.

Evidentemente, até os decretos e normativas podem ser anulados, mas, em certa medida, eles definem diretrizes, evitando, enquanto estão em vigor, que o trabalho sofra grandes adulterações.

Um elemento contemplado na regulamentação e avaliado positivamente pelos entrevistados foi, por exemplo, o sistema de identificação dos casos mediáveis, através do BOPM (Boletim de Ocorrências da PM). Para os mediadores, o procedimento padrão, que consistia em realizar diariamente uma seleção das ocorrências passíveis de mediação e oferecer essa possibilidade às partes, foi visto como um eficiente canal de acesso aos moradores em situação de conflito.

---

<sup>20</sup> GF = grupo focal.

<sup>21</sup> Relatados nas entrevistas com o major Mazzurana e a promotora Ana Maria Di Masi.

Ficam dentro da viatura uns panfletinhos (...). Se a viatura foi acionada, tem que gerar o BOPM, se o policial prestou o serviço tem que virar o BOPM, na maioria dos casos eles botam em baixo no rodapé do BOPM: 'caso para a mediação de conflito'. (...) Um vizinho chamou o policial e o policial vê que aquilo já não é uma ocorrência é um caso para mediação, ele vai lá na viatura, pega o convite e: "ó, procura esse pessoal aqui, eles vão resolver o problema". (GF Z. Norte/Oeste)

Além de facilitar o acesso aos moradores, esse mecanismo propiciou a divulgação do programa entre o conjunto da tropa, que passou a ter de reconhecer e indicar no boletim de ocorrências os casos passíveis de mediação, envolvendo indiretamente todo o conjunto de policiais da UPP na identificação e no encaminhamento das contendas para a equipe de mediadores.

Um segundo aspecto favorável à consolidação da mediação policial foi o fato de as equipes terem sido formadas por mediadores voluntários e que se revelaram interessados pelo trabalho. Segundo algumas narrativas, os policiais da primeira turma haviam sido enviados compulsoriamente para a formação no Tribunal de Justiça, sem que se considerassem interesses ou vocações. Para muitos, portanto, o curso foi encarado como punição, dado que, pelo horário das aulas, inviabilizava-se o serviço extra no qual parte deles complementava a renda pessoal. Todavia, quando o trabalho foi iniciado, apenas os voluntários foram convocados a integrar a equipe, que acabou reunindo agentes mais identificados com a mediação.

## RETORNOS

Eu tenho muitas amizades com alguns policiais. Não são todos, porque nem todos a gente tem o conhecimento, mas aqueles que foram mais próximos de mim, devido ao que aconteceu, nós chegamos ao ponto de criar um vínculo, uma grande amizade. (morador de uma UPP da Zona Sul)

Segundo os policiais entrevistados, os moradores demonstraram reconhecimento pelo trabalho dos mediadores e esse reconhecimento teria favorecido a aproximação e a formação de uma imagem mais positiva da polícia. A possibilidade de compartilhar problemas pessoais e de encontrar acolhida, por meio de uma escuta imparcial, pelo inusitado, ocasionou reações surpreendentes até para o mediador:

Teve uma situação da mulher levar o bolo, o café e os filhos, e foi tomar café comigo lá na praça. Eu cheguei [e tinha] um bolo inteiro e os filhos: “Porque eu gostei tanto de você, que eu vim aqui pra gente tomar café”.  
(G.F. Z.Sul/Centro)

É possível que a mediação provoque uma quebra de expectativa justamente pelo fato de uma autoridade policial, de quem se esperariam decisões e julgamentos, agir com neutralidade e atuar na facilitação de diálogos. Se bem realizada, a mediação transfere para as partes o poder de determinar as saídas possíveis para o litígio, reconhecendo e reforçando sua capacidade decisória. Vem daí, segundo alguns autores, seu potencial para a abertura de novos canais de comunicação entre a polícia e a população (Cooper, 2003). A experiência provocaria, no mínimo, um desarranjo dos estereótipos e, com isso, uma ampliação do repertório de representações sobre a polícia, ainda que não tenha o poder de anular os efeitos dos encontros traumáticos registrados nas memórias individual e coletiva.

Pelas descrições dos agentes, a mediação representa, então, um primeiro passo na aproximação da comunidade com a PM, sobretudo naquelas UPPs onde as relações são tensas e a população, por diversos motivos, teme e evita o contato com a polícia (isso quando não há uma crise generalizada, como a ocorrida em diversas UPPs, e quando ainda existe algum grau de comunicação possível). Além disso, o fato de os mediadores trabalharem à paisana e terem conquistado o direito de usar barba e cabelos mais longos teria facilitado a aproximação mútua, permitindo identificações pessoais, ao invés das clássicas reações de evitação que o efeito distintivo da farda provoca.

Esse canal da mediação faz com que a aproximação entre o morador e a polícia se estreite, ele vai começar a entender o seguinte: “poxa, a polícia também resolve o meu problema, ela não só prende; a polícia também ajuda a chegar no hospital; a polícia também traz pra mim uma cesta básica; a polícia também faz isso”, e aí começa a mudar o olhar da comunidade pra com a polícia, ela começa a entender que não era só aquele policial que chegava batendo, que chegava esculachando, entendeu, que é o que ela pensa, a visão que ela tem da polícia é essa; através da mediação, esse relacionamento e essa visão começam a mudar. (G.F. Z. Sul/Centro)

Por outro lado, a imagem que os próprios policiais têm da corporação também parece ter sido afetada por sua experiência enquanto mediadores, pois, segundo seus depoimentos, a mediação representa um caminho de mudança no *modus operandi* da Polícia Militar. Claramente, ela propõe a substituição da lógica

bélica, ou adversarial, pela prática do diálogo, a qual, conforme alguns entrevistados, deveria ser abarcada, na verdade, por toda a tropa. A era do “tiro, porrada e bomba”, que caracterizou as ações e a autoimagem policial por tanto tempo, estaria superada e, como a maior parte dos atendimentos feitos pela polícia em qualquer área da cidade não é de natureza criminal, nas palavras de um dos entrevistados, “o cara que está na rua tem que ser mediador assim como a gente”. (G.F. Z.Norte/Oeste).

Diante disso, a ideia de mediar à paisana, com o policial apresentando-se como um grupamento especial da UPP, deliberadamente diferenciado dos demais agentes, divide opiniões e seria, por essa visão, um elemento provisório de aproximação, uma vez que toda a polícia deveria idealmente privilegiar o diálogo na relação com a população. Como sugere um dos gestores entrevistados,

Talvez, em algum momento, se os policiais fizerem as mediações estando fardados, isso ajude a consolidar a ideia de policiamento comunitário e uma outra imagem, de reconhecimento e valorização do policial. Por enquanto, a ideia de que o policial se destaque (da tropa), enquanto mediador, é congruente com a própria mediação.

A maneira como o policial-mediador se apresenta combina, portanto, uma lógica de dissimulação e exposição, o que, como se verá adiante, tanto pode contribuir para mudanças na autopercepção e na percepção dos moradores sobre a polícia, quanto pode, por contraste, reforçar entre os demais a identificação ao imaginário do policial combatente.

Essa foi, possivelmente, uma das preocupações dos novos gestores que, em 2015, planejaram mudanças de rota na condução do programa, com uma aposta na disseminação das técnicas de mediação pelo conjunto da tropa. Todavia, qualquer uma das formas de inserção e de apresentação dos mediadores no ambiente da UPP contém, como se viu, seus impasses e armadilhas. Espera-se que da análise dos riscos e possibilidades contidos no modelo ainda em vigor possa emanar também alguma luz sobre cenários futuros que venham a ser implementados como alternativa ao atual.

Eu não sabia que ele era policial. (...) depois que acabou eu falei: bom, vou virar essa página. Na outra semana, ele ligou, pedindo para eu vir assinar o papel do Ministério Público. Ali eu vi que ele era policial (...). Eu fiquei assim, pasma! Eu já achava meio estranho porque ele falava nome e sobrenome (dele) e ninguém, quando liga, fala nome e sobrenome (...), não é comum (moradora de UPP da Zona Sul).

Alguns mediadores afirmaram, nos grupos focais, que evitavam se apresentar como policiais, embora não escondessem essa condição quando indagados e com a consciência de que o “segredo” não teria vida longa na favela. No entanto, pelo relato da moradora que teve sua desavença resolvida pela mediação, vê-se que as marcas da identidade policial não se resumem apenas ao uso da farda.

Ainda assim, a surpresa descrita pela entrevistada expressa bem como a ambiguidade da condição de policial mediador, com seus dilemas de ocultação e revelação, acabou constituindo a relação com as partes e com a comunidade em seu conjunto. Ao mesmo tempo em que se desejava que a mediação ajudasse a reduzir a rejeição que os habitantes manifestam em relação à polícia, permitindo maior aproximação, os mediadores sentiam que a melhor forma de alcançar esse objetivo era, justamente, distanciando-se da imagem do policial.

Eu não me apresentando como policial, acho que as pessoas desabafam mais, elas falam mais, até que, de repente, tem uma informação que possa me servir futuramente com outro objetivo, como policial. Se eu falar que sou policial, eles me respeitam mais, mas... Se me perguntar, eu falo: “você é policial?”, “sou”, mas não me perguntou, não falo. “Ah, eu sou mediador de conflito aqui da comunidade e tal, pra ajudar vocês e tal”, e vou falando. Me ajudou muito não me apresentar como policial. Muitos já sabem que eu sou policial, até porque eu fui da tropa mais de dois anos e tudo, mas tem muitos que não sabiam, o que me ajudou muito também. (G.F. Z. Sul/Centro)

Além das ambivalências na imagem, ora civil, ora policial, passada para a população, a atuação do mediador seria, em si mesma, carregada de ambiguidades, segundo eles. De acordo com vários relatos, era preciso, muitas vezes, desdobrar-se em diferentes papéis, muitos dos quais extrapolavam as fronteiras da mediação.

Eu sou um pouquinho de cada coisa: professor, psicólogo, mãe..., vai adolescente lá que quer bater na mãe, e você se coloca no lugar da mãe, ou vai a mãe falando do adolescente, você se coloca no lugar do

adolescente. Então, a gente trabalha na comunidade como pode, não perdendo o foco de ser policial e mediador, mas a gente tenta ajudar de outras formas. (G.F. Z. Sul/Centro)

Os dilemas identitários e essa multiplicidade de papéis que os mediadores acabavam assumindo refletem, provavelmente, a falta de um conceito claro do que seja uma mediação exercida por policiais.<sup>22</sup> Esse, por suposto, não é um tema óbvio nem no ambiente policial, onde muitos acreditam que mediar não é tarefa para agentes da Lei, nem no campo da mediação de conflitos, onde se observa um estranhamento em relação à ideia de que uma autoridade policial possa realmente desempenhar a função de terceira parte neutra nos conflitos. Alguns autores, como o espanhol Josep Redorta Lorente, enfrentam o desafio de buscar uma definição para o que seria uma mediação policial. Lorente entende que ela deve ser pensada como um subtipo da mediação comunitária. O autor reconhece as dificuldades implicadas nessa prática, mas sugere que elas não deveriam ser empecilho para um trabalho cujos efeitos positivos não se limitam aos serviços prestados à população, como já se sugeriu aqui, mas beneficiam os esforços de transformação da própria polícia. Segundo ele,

La mediación policial es una herramienta de trabajo, pero también es algo más que una herramienta en la medida que introduce aspectos de cambio en la propia cultura de la organización y de las relaciones con la comunidad. (LORENTE, 2004, p. 38)

Na mesma direção, Terrones e Sánchez, da Unidade de Mediação da Polícia de Valencia, assumem como particularidade da mediação policial o fato de o mediador, como terceira parte neutra, intervir em assuntos que englobam e afetam a comunidade, como por exemplo, perturbação do sossego, danos materiais, problemas relacionados à insalubridade e higiene ou ocupação do espaço público, disputas escolares ou conflitos de vizinhança que, segundo eles, colapsam os tribunais. O que caracteriza, para esses autores, a versão policial da mediação não difere na essência de qualquer outra forma de mediação: a participação voluntária das partes; o acordo satisfatório para todos os envolvidos; a informalidade e imparcialidade do processo (regras e procedimentos mínimos); a possibilidade de que as partes

---

<sup>22</sup> Essa preocupação foi formulada, originalmente, por Pedro Strozenberg, em comunicação informal de 2013 abrindo caminho para a elaboração de um tema ainda pouco explorado no Brasil.



exponham seus interesses e necessidades; que sejam elas as autoras das decisões e, finalmente, que não haja ganhadores ou perdedores, como consequência de um acordo elaborado conjuntamente (TERRONES & SÁNCHEZ, 2013).

No Brasil, a mediação policial carece de referências conceituais ou normativas, mas seu ensino é tratado na *Matriz Curricular Nacional* para a formação de profissionais de segurança. Lançado pela Secretaria Nacional de Segurança Pública, em 2003, e revisado diversas vezes desde então, esse é o documento que define os parâmetros para as atividades de formação dos profissionais de segurança. Seu objetivo é promover a compreensão sobre o exercício da atividade policial no Estado Democrático de Direito, prevendo que os agentes adquiram, no percurso da qualificação, a capacidade de lidar tanto com a violência e a criminalidade, quanto com a conflitualidade que permeia o tecido social. Nesse contexto, o emprego dos métodos de resolução de conflitos é bastante valorizado e visto como um instrumento de emancipação cidadã que, além de favorecer o acesso à justiça, reduzir a judicialização de direitos disponíveis, fortalecer laços sociais e prevenir crimes, fomenta o protagonismo dos cidadãos e viabiliza a proximidade dos policiais com a comunidade (SENASP/MJ 2004).

Mas, nesse tópico, a ambiguidade também permeia as páginas do documento. Para desenvolver as competências desejáveis na abordagem das controvérsias, a proposta curricular da SENASP destina um total de 18 horas de aula para a disciplina “Prevenção, mediação e resolução de conflitos”, visando estimular a “capacidade de negociação (buscar o consenso de ideias; demonstrar firmeza em seus posicionamentos, sem ser intransigente)” e a “capacidade de agir com empatia (entender e colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus sentimentos, percepções e crenças)” (*idem*).

Embora o documento dê destaque ao que chama de “meios pacíficos de resolução de conflitos”, ele não chega a esclarecer conceitualmente as práticas propostas. Não deixa claro se o aprendizado privilegia a prática da conciliação e da arbitragem, como sugere a definição de seu conteúdo programático e das competências esperadas,<sup>23</sup> ou se aponta no sentido da mediação, honrando seus princípios estruturantes. Em se tratando de intervenção policial, essas diferenças são notáveis, pois, nos dois primeiros casos, os agentes permanecem desempenhando seu papel tradicional de autoridade, a quem cabe um julgamento ou uma

---

<sup>23</sup> Conteúdo programático: Conflito; Tipos de conflito; Estilo e manejo de conflitos; Meios de resolução pacífica de conflitos – ADRs; A mediação e seus benefícios; Valorização da mediação como ferramenta de promoção dos direitos humanos e da segurança cidadã (SENASP/MJ 2014).

decisão sobre a contenda. No segundo caso, eles exercem a função de terceira parte, neutra e imparcial, como no exemplo da polícia valenciana, que atua na facilitação de diálogos, abrindo mão justamente da condição de autoridade legal para devolver às partes o poder de encontrar suas próprias soluções.

Em seu esforço por conceitualizar a mediação adotada em diversos departamentos de polícia norte-americanos, Christopher Cooper aponta a necessidade de políticas e protocolos específicos para regular essa prática e garantir que a intervenção policial não se dê de forma discriminatória (que o *bias* policial não produza uma diferenciação entre indivíduos mais suscetíveis à mediação e outros mais propensos a merecer um tratamento penal). Porém, diante de um chamado, nada justificaria, segundo ele, o policial ou a policial deixarem de dar assistência às partes na busca de uma trégua ou da resolução do conflito. Segundo ele, a omissão, nesses casos, pode resultar em novas chamadas, o que para a polícia representa custos materiais e humanos, e elevação do risco para os envolvidos, inclusive os próprios agentes. O fato é que a polícia é chamada a intervir e o faz muitas vezes segundo o método de ensaio e erro. A questão, para o autor, não é, portanto, saber se a polícia deve ou não mediar, pois suas pesquisas teriam mostrado que os policiais são capazes de atuar segundo o princípio da neutralidade e da imparcialidade. O que importa, diz ele, é a qualidade da formação recebida e conseqüentemente do atendimento prestado (COOPER, 2003).

O que se depreende, enfim, da leitura desse conjunto de textos e depoimentos é o custo que as indefinições e ambiguidades podem impor ao policiamento que vise à aproximação com a comunidade, uma vez que a falta de clareza do papel a ser desempenhado pelo policial frente ao conflito pode, na prática, solapar as bases da colaboração, acentuando-o, ao invés de reduzir o fosso entre os que detêm o poder de tomar as decisões e os que abrem mão desse poder, delegando a terceiros a busca de soluções para seus problemas individuais e coletivos.

## APOIOS

Duas coisas que mudaram muito a cara da mediação: primeiro foi um convênio com o Ministério Público, [porque] antes nós fazíamos um termo e pedíamos a Deus pra que as partes cumprissem aquilo. Hoje já é ratificado. (...) Pra gente é muito importante, como mediador, ter uma procuradora homologando o nosso trabalho. (G.F. Z. Sul/Centro)

Uma peça-chave que ajudou na consolidação do programa de mediação nas UPPs foi a parceria com o Ministério Público, que passou a atuar junto aos mediadores, apoiando e chancelando acordos. A parceria não só agregou legitimidade ao trabalho, imprimindo oficialidade aos procedimentos, como trouxe segurança jurídica para os mediadores, respaldando a busca de soluções consensuais em casos que poderiam gerar dúvidas entre os agentes pela natureza criminal da disputa.

Isso também é um pouco o nosso medo: vamos supor, você chega numa casa: ah, brigou com o marido, não chegou à agressão física, mas teve aquela coisa, pode gerar Maria da Penha. Não gerou, aí você vai lá, faz um termo por boca, na maioria das vezes, aí você vira as costas, o marido mata a mulher. Que garantia nós temos de que não vamos ser incriminados? (G.F. Z. Sul/Centro)

Dadas as ambiguidades envolvidas na função desempenhada, havia uma preocupação permanente entre os mediadores com o risco da prevaricação. Até onde se pode atuar como mediador e a partir de que momento essa função tem de dar lugar à figura do policial é um problema sem respostas prefixadas, como apontado no prólogo desse livro. Como decidir que tipos de atrito podem ser solucionados de forma consensual se, justamente, as fronteiras entre os conflitos e os crimes previstos em Lei podem ser tão tênues? Como lidar, por exemplo, com agressões recíprocas entre parceiros íntimos sem infringir a Lei Maria da Penha? Como atuar com segurança em casos de ameaças, por outro lado, sabendo-se que elas podem derivar para agressões mais graves, seja por não terem sido apaziguadas por meio do diálogo, seja, inversamente, por não terem sido denunciadas a tempo? Os limites frequentemente fluidos e instáveis tornam ainda mais incerta a tarefa do mediador.

A pessoa às vezes abre pra você que está prestes a cometer (um crime). A pessoa assume pra mim que já tinha dado um tiro na outra: “eu já dei um tiro nela, e vou tentar matar ela de novo”. Aquilo já passou. Há tantos anos ele deu um tiro nela, “e não consegui matar, mas agora eu vou matar”. “Olha só, você está assumindo pra mim (...) que vai matar. O senhor está nervoso, vamos conversar aqui”, aí conversa, conversa, conversa. (G.F. Z. Sul/Centro)

Nesse aspecto, o Ministério Público não apenas contribuiu para assegurar às partes em disputa que o acordo obtido pela mediação policial tinha certo peso

jurídico como ainda protegeu os mediadores de eventuais acusações por parte de colegas, comandantes ou representantes do poder judiciário.

Ao lado do suporte jurídico, um outro apoio essencial para o pleno funcionamento do programa veio, em algumas UPPs, da própria comunidade. Naquelas em que os mediadores alcançaram uma boa integração com os moradores, foi possível estabelecer parcerias efetivas com organizações locais, o que se mostrou fundamental, não só por significar a partilha de responsabilidades e, ainda mais importante, o reconhecimento de lideranças e saberes locais, como por representar um elemento de legitimação por parte da população da possibilidade de parceria com a polícia. Em uma das UPPs que a equipe da pesquisa teve a oportunidade de visitar e que era composta por quatro diferentes sub-unidades, o trabalho de mediação se desenvolvia fisicamente em diversos locais, entre eles uma associação de moradores que reservava horários para o atendimento feito pelos policiais e encaminhava a eles os problemas trazidos pela população local. Em outro núcleo dessa UPP, o mesmo mediador desenvolvia um trabalho, juntamente com um morador de grande influência local, envolvendo diversos atores que se reuniam em espaço destinado a encontros comunitários, com resultados visíveis a olho nu: tensões geradas pelo uso desordenado de passagens privadas e coletivas, por mesas de bar, carros e motos estacionados estavam sendo dissipadas graças a um processo de regulação do qual participavam todos os interessados. Caminhando pelas ruas da comunidade, não foi difícil notar as novas demarcações e perceber a intimidade do agente com os problemas da população, assim como a facilidade com que moradores se aproximavam dele para comentar velhos e novos problemas. Pelo que se observou, nem todos os mediadores conquistaram o mesmo nível de entrosamento com os moradores, mas vários deles procuraram trilhar esse caminho:

A gente tem, na medida do possível, tentado chegar a pessoas, como líder comunitário, presidente de uma rádio, e tudo o mais, pra gente chegar até a população, e através disso a gente tem conseguido, de alguma forma.  
(G.F. Z. Sul/Centro)

Eu tive que fazer minha barba de novo porque o meu comandante me falou que ele poderia me usar, poderia ter que me fardar algum dia para tirar algum serviço. Eu construí uma nova imagem [e agora] eu tenho que voltar... (G.F. Z. Norte/Oeste)

A relação dos mediadores com seus comandantes, que em algumas UPPs foi relatada como elemento facilitador do trabalho de mediação, foi percebida em certos casos como obstáculo ao desempenho da atividade, fosse por falta de estímulo, por boicote ou pela exigência de que o mediador se apresentasse ou atuasse junto com o restante da tropa. Nesse aspecto, a depender do momento ou da unidade, os relatos foram muito diferentes, o que mostra que a mediação não havia sido plenamente incorporada à estrutura da UPP, a despeito de sua relativa institucionalidade, e antecipa algumas possíveis consequências da fusão da equipe de mediadores ao efetivo geral.

Alguns [comandantes] ainda têm aquela visão retrógrada que policial não tem que ser polícia comunitária, não tem que ter esse tipo de trabalho, é tudo tiro, porrada e bomba....( G.F. Z. Norte/Oeste)

Os mediadores sugerem que essas dificuldades estariam ligadas em parte ao desconhecimento de alguns comandantes pelo policiamento de proximidade e em parte ao desconhecimento, tanto de superiores quanto dos próprios colegas, a respeito da mediação.

Tem um monte de colegas na tropa que nunca ouviram falar de mediação. A gente toca no assunto e eles: nossa! O que é isso? É pouco difundido. Não dão muita importância, então a gente a todo momento tem que estar lembrando que, na comunidade, a gente precisa que eles anotem todos os dados do BOPM, porque a gente chega nas partes através daquele ocorrência, mas a desinformação ainda é grande. O pessoal de batalhão então! Parece que é outra polícia, parece que nunca ouviram falar. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Segundo os dados do *survey UPP: o que pensam os policiais*,<sup>24</sup> não se trata propriamente de um desconhecimento da existência do programa, pois apenas 5,9% do total de entrevistados disseram não saber se havia ou não um serviço

---

<sup>24</sup> Cf. CEsEC (2015) e MUSUMECI (2015).

de mediação executado pela UPP nas suas respectivas unidades. Entretanto, a maioria dos policiais (68%) jamais havia encaminhado um conflito à equipe de mediadores, o que expressa certa falta de reconhecimento do trabalho, considerando que grande parte da tropa está permanentemente em contato com a comunidade e, portanto, com suas escaramuças cotidianas. Provavelmente, o desconhecimento diz respeito, sobretudo, ao significado e às possibilidades que a mediação oferece tanto para a população quanto para o policiamento. Nesse sentido, reconhecer ou desconhecer o trabalho dos mediadores repercutia diretamente nas práticas destes, já que, para fazer contato com as partes litigantes, eles dependiam, em boa medida, de que os colegas identificassem os conflitos e indicassem, nos boletins de ocorrência, quais deles seriam passíveis de mediação.

Os dados do *survey* revelam ainda um pouco do olhar dos policiais das UPPs sobre as dinâmicas conflituosas nas favelas: a vasta maioria dos enunciados sobre os tipos de controvérsia que eles consideraram mediáveis pode ser agregada, para efeitos da análise, em três grandes blocos, ainda que haja evidentes intercessões entre eles, bem como diferenças importantes na composição de cada um: a) violências e conflitos familiares (41,2% das respostas)<sup>25</sup>; b) conflitos inespecíficos ocorridos na comunidade (28,8%) e c) brigas que dizem respeito a relações de vizinhança e/ou inquilinato (17,7%).<sup>26</sup>

As visões dos agentes sobre a incidência de delitos também ajudam a situar o lugar conferido à mediação: embora aqueles considerados muito frequentes pela grande maioria dos respondentes fossem relacionados a drogas (posse e uso, 84,4%; tráfico, 68,8%), uma proporção menor, porém significativa, dos entrevistados avaliou como repetitivos justamente os dois tipos de ocorrência tidos pela maioria como passíveis de mediação: rixas/vias de fato (48,6%) e violência doméstica (46,5%). Os outros delitos identificados por ampla parcela dos policiais como muito frequentes foram perturbação do sossego (72,3%) e desacato (68,8%), situações igualmente afetadas ao campo das relações interpessoais e, portanto, originadas por desentendimentos também mediáveis, ainda que não

---

<sup>25</sup> 19% mencionaram a violência doméstica, 16% os conflitos familiares, 5,4% as brigas de casal e 0,4% a Lei Maria da Penha.

<sup>26</sup> Entre as indicações que não se enquadram nessas categorias, ou que se enquadrariam em todas elas, algumas merecem registro, embora nenhum tenha expressão numérica: som alto (1,1%), desacato/desobediência (1%), relação polícia-comunidade (0,9%), tráfico ou posse de armas ou drogas (0,5%), abordagem policial (0,2%), violência sexual (0,2%) e serviços públicos (0,1%).

tenham sido percebidas dessa forma pelos entrevistados.<sup>27</sup> Em suma, com pouca ou muita frequência, se boa parte dos policiais demonstrou reconhecer a presença de problemas que poderiam, segundo eles próprios, ser solucionados de forma consensual e revelou saber da existência de um trabalho de mediação nas suas respectivas unidades, apenas um terço deles encaminhou alguma vez as partes envolvidas para o setor dos mediadores.

Assim, essa profusão de percentuais evidencia um descompasso entre a percepção da frequência das ocorrências mediáveis e a prática de efetivamente encaminhá-las à mediação. Por suposto, nem todos os conflitos de um mesmo tipo se adequam aos métodos autocompositivos. Além de se distinguirem pelas graduações de intensidade, eles comportam especificidades que precisam ser levadas em conta em cada circunstância. Os números apenas ajudam, nesse caso, a aprofundar a hipótese, já enunciada pelos participantes dos grupos focais, de que a conexão entre o policiamento de ponta e a mediação policial carecia de ajustes e reforços para que o trabalho se tornasse profícuo em sua máxima potência.

## RECONHECIMENTOS

O que a gente viu no curso foi a mediação de conflitos na sua essência. Feita em condições ideais, numa sala bonita, onde uma parte faz silêncio para a outra falar, aí todo mundo sai feliz (...). Só que na UPP, pelo menos eu tiro esse conceito para mim, a gente atua como mediador comunitário. (...) Tem momentos, sim, em que a gente tem que intervir de alguma maneira, tomar partido de determinadas coisas porque a gente com bom senso percebe que essa parte... ela tem bons argumentos, ela está certa, sim, nas colocações dela e a outra não está muito dentro do conceito correto das coisas. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Por se tratar de uma iniciativa inovadora, o programa de mediação estava desprovido, na sua constituição, de um saber acumulado para ajudar a compreender

---

<sup>27</sup> Outras ocorrências, como homicídios, roubos e furtos e porte ilegal de armas foram reconhecidos como muito frequentes apenas por uma pequena minoria. Ressalte-se que o grupo de violências e conflitos tidos como mediáveis, condensado, anteriormente, na categoria “conflitos familiares” – e que ultrapassa em muito o espectro da “violência doméstica” – não constava das variáveis expostas aos entrevistados para que eles apontassem as muito frequentes, as pouco frequentes e as inexistentes. Ao identificarem, espontaneamente, os conflitos passíveis de mediação, 19% haviam mencionado violência doméstica; 16%, conflitos familiares; 5,4%, brigas de casal e 0,4%, a Lei Maria da Penha.

e a reger esse universo de experiências.<sup>28</sup> Assim, a formação dos policiais, embora avaliada positivamente do ponto de vista dos conhecimentos da mediação, pareceu aos participantes dos grupos focais distante da realidade com que eles tiveram que lidar na prática. O curso foi provavelmente ministrado por mediadores qualificados e experientes, mas que, entretanto, não tinham conhecimentos sobre o cenário das favelas cariocas e menos ainda sobre os desafios do policiamento nessas áreas. Esse dado reforça a importância de se empreender um esforço de conceituação da mediação policial, calcado na experiência real e no cenário em que será desenvolvida e em consonância com o que vem sendo discutido na literatura internacional. O alerta dado por Lorente, com base na experiência de Barcelona, é bem direto, nesse sentido.

Los parámetros más clásicos de la mediación no sirven para la mediación policial, que tiene que ser entendida como una práctica y una técnica nueva por la especificidad de la función policial. Esta nueva técnica se incluiría en el campo de la mediación comunitaria (LORENTE, 2004).

Nesses termos, ele prevê que as habilidades a serem enfatizadas na formação do policial mediador deveriam abranger aspectos: 1) relacionados ao reconhecimento do conflito (capacidade de avaliar riscos pessoais e de manejar a agressividade, de identificar padrões de conflito, de identificar casos que requerem a mediação de outros serviços, de verificar se a intervenção pode ser de curta duração ou não, de avaliar a legalidade do caso e estimar a eficácia possível da mediação); 2) vinculados ao reconhecimento das pessoas (saber se fazer aceito como interlocutor válido, saber explorar o reconhecimento do outro, compreender os mecanismos de atribuição de culpas, saber comunicar-se com eficiência, saber usar a assertividade em situações tensas, ser capaz de controlar adequadamente os próprios impulsos) e, 3) vinculadas à eficácia do próprio processo (saber utilizar os recursos da negociação e as técnicas de mediação, além de ter conhecimentos sobre intervenção em grupos e no espaço público) (LORENTE 2004, p. 44).

Nas UPPs, com a lacuna conceitual que faz da mediação uma heterodoxia tanto entre mediadores quanto entre policiais e com a descontinuidade do processo de formação, o risco, ilustrado pela primeira citação deste tópico, reside na abertura de brechas por onde determinados conceitos estruturais acabem reinterpretados e refigurados, conforme as necessidades e pressões do dia-a-dia.

---

<sup>28</sup> Para conhecer outras iniciativas no campo da mediação policial, no Brasil, ver SILVA (2014), sobre Santa Catarina; SALES e SARAIVA (2013), e MIRANDA (2011), sobre o Ceará; REIS (s/d), sobre São Paulo; DA COSTA (s/d), sobre Minas Gerais; LIMA *et al.* (2014), sobre o Maranhão.



Eu fui treinado para o combate, fui treinado para a guerra. Desculpe o palavreado, mas eu fui treinado para o tiro porrada e bomba. Eu saí do CFAP com uma mentalidade canibal. Fui treinado pra combater. Fui treinado para o batalhão, então quando eu cheguei numa UPP, eu fiz aquilo que eu fui treinado pra fazer. Só que com o decorrer do tempo (...), um pouco antes da tropa, eu vi que não era aquilo que a população queria. Não era aquilo que a população estava precisando. Por isso que eu chamei o meu comandante e falei: “comandante...” Eu já comecei a trabalhar com outro intuito. Eu não chegava lá com o intuito de querer revistar, de prender, de querer matar, de trocar tiro, como a gente é treinado pra fazer. Eu chegava lá com intuito de chegar, conversar, procurar, trabalhar com inteligência. (G.F.Z.Norte/Oeste)

Como se pode ver, diferentemente do que propõe a Matriz Curricular da SENASP, o aprendizado do ofício de mediar se deu para alguns agentes sobre bases pouco inspiradoras, pois o curso de formação da PM guardava fortes contradições com os princípios da mediação. Essa é, sobretudo, a percepção dos mais velhos, cuja formação para ingresso nos quadros da Polícia Militar baseou-se no paradigma do confronto e da guerra, e para quem a prática da mediação exigiu uma conversão de referências, conceitos e atitudes.

Ainda que a abordagem bélica esteja perdendo força na formação dos novos policiais, a preocupação enunciada acima pelo mediador continua a fazer sentido, quando se tem em mente o “currículo oculto” transmitido permanentemente aos formandos por meio de músicas, conversas, posturas corporais etc.<sup>29</sup> Além disso, pelo menos dois outros elementos reforçam a cultura do “tiro, porrada e bomba”, subtraindo força das práticas dialógicas: o fato de o *ethos* militar, mesmo quando não explicitamente voltado para a guerra, estruturar-se fortemente na gramática da virilidade violenta, conforme descrevem diversos estudos sobre organizações policiais (BOURDIEU, 1998; MOURÃO, 2013; MOREIRA, 2011; CALAZANS, 2004) e, não menos importante, a predominância nos últimos anos da lógica de ocupação militar nas UPPs, em detrimento da dimensão comunitária e colaborativa a que correspondia seu desenho original.

---

<sup>29</sup> Preocupação manifestada pelo coronel Ibis Pereira, chefe de gabinete do Comando Geral da Polícia Militar do Rio de Janeiro, em entrevista concedida a autora e a Pedro Strozenberg, no âmbito da pesquisa que gerou esta publicação. Da mesma forma, a atenção às interferências do currículo oculto estão presentes na Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública (SENASP/MJ 2014) e em CORTES & MAZZURANA (2015).

Levando em conta as percepções dos mediadores e as apreciações da tropa expressas nas entrevistas para o *survey*, percebe-se que o ensino da mediação, quando houve, ocupou lugar periférico na formação dos policiais. Presume-se, portanto, que a mediação não foi verdadeiramente incorporada como conceito, como princípio ou como ferramenta de trabalho ao coração da UPP. Nessas condições, faltou-lhe o vigor necessário para contrapor-se ao arquétipo da guerra e à lógica adversarial, que tendem a escalar na medida em que aumentam as tensões entre a polícia e a população das favelas.

## CONTROLES

A forma de avaliar como o programa de mediação, dentro da UPP, está acontecendo, se está sendo bem desenvolvido, se não está, eu acho que precisa mudar, ela precisa puxar algumas outras características pra você poder você ter uma resposta de fato de como é que está sendo desempenhada a mediação. (G.F. Z. Sul/Centro)

A falta de uma conceituação mais precisa do que seja a mediação policial, refletida nas vicissitudes da formação dos mediadores, repercutiu também nos mecanismos de avaliação e controle de qualidade do trabalho. Como avaliar resultados de uma atividade que ainda não tem forma, procedimentos e alcance definidos e como aferir o desempenho de seus agentes? Alguns mediadores reivindicavam o reconhecimento das atividades nas quais se envolviam no cotidiano, para além da intervenção em contendas. Um exemplo disso era a demanda recorrente para que se comunicassem com órgãos públicos reivindicando o restabelecimento de serviços de energia elétrica.

No período da pesquisa, atendimentos deste tipo não vinham sendo considerados no cômputo da produtividade dos mediadores, assim como as mediações, que não eram ratificadas pelo Ministério Público, o que na prática limitava a legitimidade do trabalho exclusivamente à obtenção de um acordo homologado. Se essa restrição, pela qual se mira o resultado em detrimento do processo, já seria problemática fora do âmbito da favela e da relação entre policiais e moradores, ela se torna uma verdadeira barreira ao contexto da mediação justo ali onde as interações são intensificadas e o que está em jogo, para a polícia de proximidade, é exatamente a dinâmica das relações estabelecidas no cotidiano e não a mera formalização das disputas.

O sistema que foi criado pra avaliar o nosso trabalho, ele não está bem criado, não está bem feito, porque nós temos n tarefas, n funções, só que só contabiliza atendimento quando a gente ratifica uma mediação e esse é, vamos botar, 10% do nosso trabalho, entendeu? (...) Às vezes você apresenta em seis meses, um ano de trabalho, você apresenta seis, sete mediações ratificadas, mas você fez muito mais do que isso, mas quando é pedido pra gente apresentar números, nós apresentamos números pequenos em vista do que a gente faz, em vista do que a gente trabalha (G.F. Z. Sul/Centro)

A limitação em torno de mediações homologadas, ou seja, o modelo de mediação focado no acordo e não na relação entre as partes, impediu, por sua vez, o estabelecimento de um sistema de notificação das mediações formais ou informais capaz de gerar dados estatísticos para a gestão do programa e avaliação de suas potencialidades e limitações. Algumas informações básicas, facilmente coletadas pelos mediadores sem prejuízo do sigilo que devem respeitar, poderiam fornecer estatísticas valiosas para o aprimoramento da gestão, como por exemplo, sexo, idade e escolaridade dos contendores, tipo de conflito, tipo de solução encontrada, local em que foi realizada a mediação, número de sessões ou encontros, número de envolvidos na disputa, natureza da mediação (se interpessoal, entre grupos ou entre pessoas físicas e jurídicas) e forma de acesso à mediação (se espontânea, resultante de ocorrência policial ou ação proativa dos mediadores).

Entretanto, ainda que sem a necessária padronização e, portanto, sem a possibilidade de transformar-se em ferramenta de avaliação e planejamento, esse levantamento vinha sendo feito solitariamente, por iniciativa de alguns mediadores mais atentos à importância de registrar suas experiências.

Eu comprei um caderno de bolso pra isso. A pessoa bate lá: “queria falar com o soldado XXX”, “oi, tudo bem? Qual o nome da senhora? A senhora tem um telefone? Tem um documento? Pode falar”. Aqui: “no dia 9... No dia 11... No dia 13...”, ali eu anoto um resumo do assunto: “me procurou porque estava com um problema familiar, o marido não quer pagar”, “procurou porque o muro não sei o quê”, “procurou porque a laje...”, “procurou por causa disso”, “procurou por causa do policial...” (G.F. Z. Sul/Centro)

Frente a uma experiência inovadora, como a que está sendo tratada aqui, não é difícil imaginar as perdas que a falta de um sistema de coleta e análise de dados pode acarretar, sendo a mais evidente a impossibilidade de acumular e compartilhar conhecimento em prol do aperfeiçoamento do projeto. Tanto no sentido de firmar os princípios de consonância da mediação e do policiamento de proximidade, quanto na perspectiva das mudanças de rota que se mostrarem necessárias.

A princípio, quando se inaugurou a mediação, a gente não tinha sala, a gente atendia na rua. Chegava na praça, sentava na praça, começava, dava um jeitinho. Atendia na casa, o que não é correto. A gente ia na casa da pessoa procurar e conversava, e depois ia na casa da outra, mas como é que a gente ia fazer para botar os dois juntos: aí, com muita luta a gente conseguiu uma sala [na associação de moradores]. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Às fragilidades do programa, como a ausência de definição conceitual, de um sistema de notificação e de um modelo de avaliação da qualidade do trabalho, somou-se ainda a precariedade da estrutura física em várias unidades. Segundo os relatos, em algumas UPPs havia sala disponível na própria sede, onde podiam ser feitas as mediações, mas alguns policiais preferiam atuar em outras instalações, dada a resistência da população a frequentar um estabelecimento da polícia. Em outros casos, na falta de espaço próprio, as mediações eram feitas em vias públicas, em locais que o próprio mediador se incumbia de conseguir na comunidade, ou na residência de uma ou de ambas as partes em separado, o que foi visto por eles mesmos como inadequado.

Realizar mediações em vias públicas não significa necessariamente um problema, se esse tipo de intervenção fizer parte de um modelo claramente definido de atuação do mediador ou mediadora. Cooper (2003), por exemplo, distingue duas modalidades de programa, ambos passíveis de ocorrer na própria cena do conflito: aqueles que apostam na prática da triagem e os que preparam os policiais para que eles sejam capazes de mediar, além de distinguir os casos mediáveis e encaminhá-los a mediadores especializados, quando necessário. No primeiro tipo, a polícia apenas atende ao chamado e dirige as partes contendoras a um centro de mediação. De acordo com o autor, o ponto frágil nesse caso é que o agente se exime de ter uma ação substantiva na cena do conflito, deixando de oferecer resposta concreta e direta à população. O segundo tipo de programa investe na formação da tropa para que policiais possam intervir, facilitando o diálogo na direção de uma solução consensual, comandada pelas próprias partes, ou ao menos de uma trégua que permita o redirecionamento futuro a uma mediação formal. Isso não se confunde com as mediações realizadas em torno de uma mesa, mas exige de todo modo um domínio das ferramentas específicas para o trabalho. No caso das UPPs, há o agravante de que as fragilidades apontadas previamente se somam ainda às tensões na relação com a população, produzindo um sentimento de incerteza e improvisação.

Nesses territórios, onde se acumularam uma clara rejeição de boa parte da população à polícia e o preconceito dos colegas em relação aos policiais mediadores, a segurança destes últimos mostrou-se, além disso, duplamente comprometida, uma vez que eles se veem desvinculados do conjunto da tropa e por carregarem uma identidade ambígua, como já foi dito, sendo policiais, mas atuando à paisana e, em princípio, desarmados.

A nossa sala de mediação é dentro da base, tem uma estrutura bem bacana lá (...), tem uma salinha bonitinha lá, mas falou que é na UPP, eles não vão, e pra eu buscar uma sala fora da base ali, fica perigoso pra mim, porque eles estão dando muito ataque nos policiais e, de certa forma, eles sabem que eu sou policial. Então, o que eu tenho a fazer lá é aguardar (...). O nosso comando até dá força pra gente trabalhar, mas é muito inseguro pra gente, a gente andar na comunidade pra estar divulgando o trabalho, levando prospectos nos lugares, nas escolas, nas ONGs, tudo quanto é lugar, de repente, sofrer um ataque ali, e a comunidade lá é muito mal... sei lá, é esquisito lá, as vielas são muito... É muito labirinto, sabe, você está num lugar, de repente, pegou um lugar, está fechado; não dá pra tu ficar andando muito ali à toa. Tu tem que esperar dar uma calmaria. A gente espera que isso aconteça o mais rápido possível pra poder voltar a dar continuidade ao trabalho. (G.F. Z. Sul/Centro)

A percepção de como os outros policiais os viam no papel de mediadores e de como a polícia era vista pela população traduziu-se em um sentimento de ambivalência que, metaforicamente, reproduzia pelo avesso o não-lugar ou o lugar de imparcialidade no qual, por definição, o mediador deve se manter. A neutralidade invocada pelos manuais de mediação significa que aquele que atua como uma terceira parte neutra, além de se abster de tomar posição ou de fazer qualquer julgamento sobre a disputa ou sobre a moralidade e a conduta das partes (salvo no caso da prática de um crime), deve também se situar em uma posição de “não saber”. As partes conflitantes, com suas capacidades instaladas, é que irão desenvolver, a partir de seus próprios saberes, as condições e os passos para um eventual acordo. Por isso, vale repetir, o mediador é apenas o facilitador de diálogos e não o árbitro ou um conselheiro que lança mão de seus conhecimentos para interferir na solução do problema. Ele não está nem lá nem cá e opera como uma presença que se descola de suas verdades próprias, para permitir a coexistência das diferentes verdades reivindicadas pelas pessoas em desacordo.

No sentido inverso, fora do *setting* da mediação, os policiais revelaram uma experiência de des-localização, percebendo-se, de um lado, identificados pela

população a uma polícia indesejada, cujos signos eles procuravam ocultar e, de outro, pelos demais componentes da tropa, como suspeitos de ter ligações privilegiadas com seus potenciais “desafetos”: os moradores e os superiores. Juntos, os três depoimentos abaixo compõem esse prisma:

O mediador muitas vezes, é visto pelo policial como o puxa-saco da comunidade, ou seja, eles também não gostam da gente – o policial, que acha que a gente vai sempre a favor da comunidade. (G.F. Z. Sul/Centro)

É um trabalho bem mais tranquilo, embora parte da tropa, passado um tempo, não te olhe do mesmo jeito, te olhe de maneira diferente, acha que você está fechado com o comandante. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Eu via alguns amigos passando, aí o cara não podia falar comigo direito porque eu estava na favela fardado e ele trabalhou comigo, (...) aí não podia falar comigo direito. Depois (...) ele me pediu desculpas: “Não deu pra falar”. (Policial mediador)

A despeito da percepção sobre a falta de compreensão e de reconhecimento dos colegas, expressa por alguns mediadores, 65,2% dos policiais entrevistados durante o *survey UPP: o que pensam os policiais* assinalaram que a mediação de conflitos nas UPPs deveria ser feita por “uma equipe de policiais especializados”, enquanto 19% disseram que esse trabalho deveria ser realizado por todos os policiais da UPP e 16% consideraram que ele não deveria ser feito pela polícia. Teoricamente, portanto, a maioria dos agentes reconhece a pertinência da mediação, embora a prática tenha mostrado que as tensões do dia-a-dia, provocadas pelas diferenças nas condições de trabalho entre mediadores e não-mediadores, acabaram produzindo olhares enviesados de um lado a outro.

Além dessas dificuldades, há ainda o fato de o público-alvo do trabalho de mediação ser extremamente sensível às tensões que ocorrem frequentemente nas favelas entre grupos armados, entre estes e a polícia, ou entre a polícia e o conjunto dos moradores, o que fez com que o trabalho dos mediadores tenha oscilado muitas vezes ao ritmo dos fluxos e refluxos da demanda.

Em comunidades como a minha, é pontual. Mediação lá depende de como o morro está. Se o morro estiver tranquilo, tem como trabalhar. Se não estiver, não dá. (..) Até as pessoas que falam comigo, nem me cumprimentam. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Na base dessas tensões, segundo os participantes dos grupos focais, havia uma descrença da população na continuidade das UPPs e, conseqüentemente, o temor de que qualquer aproximação com agentes policiais viesse a ser futuramente alvo de retaliação, no caso de os grupos criminosos armados voltarem a dominar o território. Se, em diversas favelas, esse já é motivo suficiente para que até os contatos mais superficiais com a polícia sejam evitados a todo custo, não é difícil entender porque as pessoas em situações de conflito preferem ficar longe das unidades policiais e da convivência quase íntima com os policiais, ocasionada pela mediação.

O boato que corre na população é que a gente vai ficar lá até depois das Olimpíadas. Depois das Olimpíadas acaba a UPP. Então ainda há aquele receio na comunidade. Porque até então a força policial entrava lá para combater. Ela matava, tirava o corpo e saía. Não era um trabalho de prevenção. Então agora com a UPP, o trabalho de prevenção, eles ficam um pouco com o pé atrás. Até a gente conquistar a confiança, até a gente mostrar que o trabalho é sério, o trabalho é sincero, fica um pouco complicado (G.F. Z. Norte/Oeste)

## AUSÊNCIAS

Eu acho o trabalho de mediação mais difícil (do que na tropa), porque é aquilo que não está bem. (...) lá na tropa (...) eu chego para tirar um serviço de 12 horas, se eu estiver sem saco, que é o termo que a gente usa, eu vou ficar lá parado, não vou abordar ninguém. Vai dar aquelas 12 horas e eu vou pra casa. Já na mediação não funciona assim. (...) Aquele dia tu não tá aguentando ouvir... Eu tô cheio de problemas na minha casa, aí o telefone toca, todo mundo tem o meu contato (...) e quer contar o problema. E eu vou ter que ouvir. (G.F. Z. Norte/Oeste)

Como se viu até aqui, o trabalho dos mediadores nas UPPs nunca foi o mar de rosas que alguns dos seus colegas supunham. Ele envolvia certamente alguns benefícios, como o olhar mais amigável por parte de segmentos da população, horário de trabalho diferenciado, certa autonomia (não desfrutada pelos demais), a valorização demonstrada por alguns superiores, o apoio institucional e a gratificação sentida por muitos, ao colocar em prática outro conceito de policiamento. Porém, para que pudessem exercer seu ofício, eles precisaram antes superar muitos elementos potencialmente conflituosos, como o desconforto de alguns de seus comandantes que acreditavam estar desperdiçando um agente, a

desconfiança e a falta de reconhecimento de colegas que os supunham detentores de vínculos privilegiados com o comando, as hostilidades (a que também estão sujeitos os demais componentes da tropa) pelo simples fato de serem policiais, a falta de estrutura para o desenvolvimento do trabalho, as lacunas decorrentes de uma formação precária, as ambivalências oriundas da indefinição conceitual do trabalho e, finalmente, a ausência de supervisão, ou seja, de suporte técnico para lidar com todos esses problemas somados.

Ademais, a escuta do facilitador de diálogos supõe o foco tanto no problema quanto na pessoa que o experimenta. Já a intervenção do policiamento tradicional, na visão dos policiais mediadores, volta-se predominantemente para a solução tópica das questões. Isso significa, segundo eles, maior grau de envolvimento psíquico com as pessoas atendidas e, portanto, um motivo adicional de estresse.

Por mais que você pegue várias ocorrências, você saiu do trabalho, você esqueceu tudo lá no morro. Você sai, vai pra balada, esqueceu. Agora, na mediação, não. Leva pra casa. Você saiu... Entrou dentro de casa está pensando no problema. Vai dormir, tá pensando. Tá saindo de manhã, tá pensando no problema. (G.F. Z. Norte/Oeste)

A ausência de mecanismos de apoio e supervisão não chegou a ser identificada, espontaneamente, como um problema pelos policiais participantes dos grupos focais, mas a pergunta sobre a existência dessas práticas provocou, em um dos grupos, uma sonora gargalhada coletiva. Privados, portanto, de alguns recursos insubstituíveis na capacitação, como o aprendizado prático, resultante da troca e análise de experiências de outros mediadores, os policiais não puderam contar com o suporte para as dúvidas e angústias absorvidas no contato com as agruras alheias e, tampouco, com a orientação técnica de profissionais mais experientes, o que lhes teria facultado o acesso a um dos componentes da formação continuada, exigida, em outras esferas, para a prática da mediação.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo que se viu até aqui, há indicadores de que um programa de mediação nas UPPs pode criar oportunidades favoráveis à consolidação de uma polícia cidadã, regida por princípios democráticos e operando pela lógica do policiamento de proximidade. De um lado, pela ampliação das parcerias e dos recursos de aproximação com a comunidade, na medida em que reconhece a capacidade dos moradores de autogerir seus próprios conflitos, compartilhando o poder do qual normalmente o policial está investido. De outro lado, pela chance de nutrir a própria cultura policial, regida em sua tradição pela lógica adversarial e pelo espírito beligerante, com uma visão diferente sobre si mesma e sobre a população das favelas. Ao mesmo tempo, não são poucos os desafios que esse investimento acarreta, tanto para gestores quanto para mediadores.

O primeiro deles é como definir e desenhar os contornos do que seja uma mediação policial, considerando o duplo papel de mediador e autoridade legal exercido pelos policiais e, particularmente nas UPPs, incorporando as especificidades das interações dos moradores entre si e deles com a polícia. Tudo isso sem perder de vista os preceitos básicos da mediação de conflitos, que supõem a neutralidade e a imparcialidade do mediador.

Um risco, por exemplo, é de que a mediação feita por policiais, investido do papel de autoridade, aumente a demanda por soluções paternalistas, limitando, ao invés de estimular, a autonomia e a emancipação da população atendida, e produzindo uma transferência direta para o mediador do tipo de expectativa antes dirigida ao tráfico.<sup>30</sup> Nesse caso, a extrapolação do poder de polícia resultante da incumbência de regular as práticas sociais nas favelas, identificada em diversos estudos (CANO 2012; RODRIGUES e SIQUEIRA 2012; LEITE 2013), encontraria na mediação uma vertente ainda mais perversa. Durante os grupos focais vários participantes expressaram essa preocupação:

Quem fazia isso pra eles era o traficante. Não estão acostumados a usar a Justiça pra resolver o problema deles. Então, quando você fala em levar pra Justiça, eles ficam com um pé atrás. Não acreditam. Nunca foram atendidos por isso, eles foram atendidos pelo tráfico de drogas. O tráfico de drogas é que fazia a vez do juiz e do carrasco. Eles estão acostumados

---

<sup>30</sup> O trabalho de Vânia Regina do Nascimento, *Dos tribunais do tráfico à mediação de conflitos*, aborda a dimensão tutorial da mediação policial, com base na experiência da UPP da Formiga. (NASCIMENTO, 2013)

com essa resolução rápida das coisas. Então, eu vejo que eles me veem lá como mais ou menos o substituto disso, mas orientando dentro da legalidade. (G.F. Z. Sul/Centro)

Se, em contrapartida, o olhar dirigido à favela estiver focado exclusivamente nas carências e cego para a força das culturas e saberes locais, a ingerência em aspectos da vida pessoal dos moradores pode conferir aos policiais uma autoridade moral capaz de transformar a missão de facilitar diálogos em um pretenso mandato pedagógico. Poder e saber se associariam perigosamente dessa forma, comprometendo os princípios da escuta, do reconhecimento do outro e do respeito às diferenças pressupostos na mediação.<sup>31</sup>

Então ainda assim, na mediação, a gente tenta fazer esse papel de educação, de mostrar para a mãe como ela poderia fazer o filho dela portar-se melhor. Porém, eles não enxergam isso, eles acham que comigo eles têm que ser mansos e dentro de casa podem ser o que for, tanto homem, quanto mulher. Então, é uma coisa cultural, teria que passar através de uma cultura, seja ela qual for, televisão, rádio, ou pessoas indo na comunidade, e fazendo essas palestras, assim como fazem sobre violência doméstica, e passar: “olha, vocês não podem ser assim”. (G.F. Z. Sul/Centro)

Essa não era, entretanto, a visão do conjunto dos mediadores entrevistados, como indica o depoimento de outro policial, ao descrever o perfil ideal do mediador, consciente da necessidade de modificar os próprios conceitos e atitudes para acolher as demandas dos moradores.

O primeiro passo é saber ouvir. Se ele souber ouvir, beleza. É saber ouvir, dar atenção, ter contato, a proximidade. A verdade é essa: proximidade com a pessoa, a pessoa carente, a pessoa necessitada, a pessoa fala muito palavrão, fala com vários erros de português... É você não corrigir, porque se a pessoa está falando, e você está corrigindo, ela vai se retraindo. É saber ouvir aquela pessoa com todos os defeitos e todas

---

<sup>31</sup> Vale lembrar a definição oficial do policiamento nessas unidades, disponível na página das UPPs: “As UPPs trabalham com os princípios da polícia de proximidade, um conceito que vai além da polícia comunitária e tem sua estratégia fundamentada na parceria entre a população e as instituições da área de segurança pública. A atuação da polícia pacificadora, pautada pelo diálogo e pelo respeito à cultura e às características de cada comunidade, aumenta a interlocução e favorece o surgimento de lideranças comunitárias”. [<http://www.upprj.com/index.php/faq>]. Último acesso: 22/07/2015]. Esse tema foi tratado mais exhaustivamente em MOURÃO (2013).

as qualidades que ela tem, sem criticar, sem ser crítico, tem que respeitar as limitações, as necessidades. Eu acho que o pré-requisito do mediador é saber ouvir. (G.F. Z. Sul/Centro)

Outra dificuldade, principalmente em áreas em que a relação com a polícia já é conflituosa e nas quais o policial é facilmente identificável, decorre de sua dupla atribuição de mediar e reprimir. Além dos dilemas referentes ao risco de prevaricação, não é difícil imaginar o constrangimento de um morador ao expor seus sentimentos e necessidades diante de um agente que, à paisana ou fardado, armado ou desarmado, poderá interceptá-lo e revistá-lo em outro momento.

Talvez o maior desafio seja justamente o de transformar a mediação em um dispositivo ao alcance de toda a tropa (preservando-se ou não uma equipe de mediadores especializados), visando tanto à almejada pacificação das relações entre moradores, quanto uma verdadeira mudança nas percepções dos policiais a respeito deles. Assim, qualquer que seja o modelo adotado, importa saber se a mediação nas UPPs será verdadeiramente incorporada como alicerce de um novo paradigma policial, ou se será, ao contrário, absorvida por antigas práticas, incompatíveis com seus parâmetros essenciais.

Como, ao menos no curto prazo, não se imagina possível oferecer uma formação aprofundada em mediação para os milhares de agentes da Polícia Militar e, menos ainda, suplantando o *ethos* militarista, transmitido e reproduzido por diversos canais, o dilema aqui é como difundir em larga escala os princípios e determinadas ferramentas básicas da mediação, pois, mesmo no policiamento tradicional, os agentes são constantemente acionados para intervir nas situações de conflito. No entanto, nas instâncias civis, para que se considere um mediador habilitado a atuar como tal, exige-se, como foi dito, uma formação continuada, envolvendo diversas etapas, em um processo longo e exigente, que demanda idealmente estudo, reflexão e, sobretudo, disposição para a mudança de postura em relação ao outro.

Se não é realista imaginar toda a tropa composta por mediadores solidamente formados por meses ou anos, será preciso definir então quais as ferramentas a serem colocadas à disposição dos agentes,<sup>32</sup> de forma a garantir uma melhor comunicação da polícia com a população e, minimamente, a capacidade de distinguir casos de menor complexidade, em que possam interferir diretamente, daqueles que requerem encaminhamento para mediação especializada (LORENTE 2004).

---

<sup>32</sup> Por exemplo, escuta ativa, comunicação não-violenta, mecanismos de acolhimento e validação, identificação de interesses comuns, manejo de interesses divergentes etc.

Além disso, é importante definir também qual a real disposição de se investir na dimensão da proximidade, quando se trata do policiamento feito nas UPPs, e que papel se pretende atribuir à mediação nesse cenário. Ela será incorporada apenas como uma nova modalidade de negociação de crise, repetindo-se aqui o que, segundo Cooper (2003), seria uma confusão entre mediação e policiamento orientado para problemas? Ou espera-se extrair dos métodos autocompositivos todas as consequências que decorrem de uma forma radicalmente diferente de acolher e lidar com as diferenças?

Finalmente, duas questões interligadas e diretamente relacionadas aos modos de interação da polícia com a comunidade: a primeira é a possibilidade de que mediadores policiais venham a atuar juntamente com mediadores da própria comunidade, ampliando desse modo os mecanismos de aproximação e a valorização da autonomia, e, portanto, os recursos reais e potenciais da população residente. Embora, a despeito do exemplo de parceria descrito anteriormente, essa virtualidade não pareça figurar num horizonte próximo, dado o agravamento das tensões nas UPPs, desde 2012, vale perguntar se essa não seria a melhor configuração para a mediação policial em uma polícia preventiva e democrática, considerando-a, como sugerem Sales e Nunes

(...) um mecanismo de prática da educação em direitos humanos, que conscientiza e permite a participação por parte da população nas questões de segurança e na efetivação de uma cultura de paz (SALES e NUNES, 2010, p. 124).

A segunda questão – essa, ainda mais delicada – é a possibilidade de incorporar a mediação como meio de solução dos conflitos gerados na convivência de policiais e moradores. Ainda que nesse caso seja necessária a parceria da polícia com agências independentes (governamentais ou não-governamentais), esse caminho, adotado em diversas cidades norte-americanas, como Nova York, São Francisco, Pittsburgh, Denver e Pasadena,<sup>33</sup> entre outras, parece ter apresentado resultados mais satisfatórios para as queixas de cidadãos sobre a má conduta de policiais,<sup>34</sup> do que as investigações tradicionais, prolongadas e, na maioria dos casos, arquivadas (BIRGDEN & LOPEZ-VARONA, 2011).

---

<sup>33</sup> *The City of Pasadena, Mediation Program* [[http://www.ci.pasadena.ca.us/Police/Mediation\\_Program/](http://www.ci.pasadena.ca.us/Police/Mediation_Program/)]. Último acesso: 16/10/2015].

<sup>34</sup> Excluídos, evidentemente, os desvios graves ou repetidos.

Birgden e Lopez-Varona resumem alguns dos principais entraves à mediação entre cidadãos e policiais, revelados pelo *survey* nacional que Samuel Walker conduziu com seus colaboradores nos Estados Unidos. (WALKER *et al.* 2002). Eles destacam quatro obstáculos que, entretanto, acreditam serem superáveis: a oposição dos agentes e das organizações policiais diante do que veem como perda de autoridade e necessidade de assumir culpas; a falta de entendimento do que seja a mediação por parte dos agentes e dos membros da comunidade; a escassez de recursos para os programas de mediação (de fundos, de recrutamento e de treinamento) e, finalmente, a falta de incentivo à participação – o que acaba só acontecendo quando o policial se vê sujeito à investigação ou à medida disciplinar (*idem*).

Embora promissora, a perspectiva de um programa que adote institucionalmente a mediação em (determinados) casos de desvio de conduta de policiais ou de agressões aos agentes ainda parece um ideal distante entre nós. Sobretudo nas circunstâncias em que se encontram hoje as UPPs, onde certamente se acumulariam outros tantos empecilhos aos quatro obstáculos enumerados acima. Entretanto, existindo condições para a continuidade ou retomada do programa implantado em 2012 nas UPPs, não valeria a pena perder de vista essa alternativa, com todos os seus desafios. Vale lembrar que além dos aspectos políticos e institucionais que regem a atuação da polícia nas favelas, há uma dimensão intersubjetiva, poucas vezes considerada, mas com igual poder disruptivo. O desejo de reconhecimento, expresso frequentemente por moradores e policiais, é muitas vezes vivido mutuamente pelo avesso nas interações cotidianas, sob a forma de falta de respeito. Tapas na cara, intimidações, revistas arbitrárias e outras violações cometidas por agentes da polícia, no passado e ainda no presente, têm como contrapartida a rejeição ostensiva de parte dos moradores temerosos e ressabiados. Não são poucos, assim, os relatos, captados em entrevistas e grupos focais, de policiais agredidos física e moralmente por habitantes das favelas, com xingamentos, cusparadas, arremessos de objetos ou até mesmo de fezes e urina. A história relatada em 2012, por uma policial dedicada ao trabalho de aproximação com a comunidade, chama a atenção para a necessidade de levar em conta essa perspectiva das relações interpessoais no policiamento de proximidade. (MOURÃO, 2013).

Eu pedi água e a moça me deu um cloro geladinho. Quase que me enganou. Você vê que (...) ela não quer ali a presença da polícia (...) todo mundo perguntou: por que você não levou ela presa? Eu disse: não, porque se ela fez isso comigo, de fato ela não queria a minha presença. Se eu pego e jogo o copo na cara dela, se eu tacho o copo dela longe, o que ela vai fazer? Ela vai ficar com mais raiva ainda da polícia (policial mediadora).

O exemplo mostra que as agressões não ocorrem, necessariamente, em contextos de antagonismo ou enfrentamento. Muitas vezes, o que está em questão é a memória de violências e conflitos passados que comprometeram, em muito, a possibilidade de uma boa comunicação entre agentes e moradores. Guiados por imagens estereotipadas, como a de que os jovens favelados são, na maioria, “gansos” e os policiais são todos “vermes”, população e polícia alimentam reciprocamente atitudes hostis ou violentas que apenas acentuam a profundidade do abismo entre eles. Não surpreende, portanto, que no *survey UPP: o que pensam os policiais*, 61% das respostas dos entrevistados sobre como eles percebem os sentimentos da população em relação à polícia tenham um cunho negativo, como indiferença, desconfiança, raiva e medo. Além disso, segundo a mesma pesquisa, no período de três meses anterior às entrevistas, 56% dos agentes teriam sido alvo de algum objeto atirado por moradores (muitas vezes, segundo 25%) e 66% dos policiais teriam sido xingados (muitas vezes, segundo 36,7%).

Evidentemente, dadas as condições de poder e o histórico de ações policiais junto à parcela mais pobre da população, não se está supondo aqui um teatro de operações em que os atores ocupem posições simétricas e equivalentes. Porém, não é difícil perceber que há muito que pacificar, para além da ocupação territorial armada que inspirou o conceito de pacificação associado ao nome das UPPs. A explicação mais evidente para a persistência das tensões cotidianas reside nos sentimentos emanados diretamente das políticas públicas de segurança que até recentemente, com algumas exceções, pautavam-se exclusivamente pelo modelo da guerra e do confronto, deixando na população, assim como na própria polícia, um rastro de medo, ódio e desconfiança, que o policiamento de proximidade busca a duras penas reverter. Menos óbvia e menos explorada, porém, é a forma como esses sentimentos são geridos e elaborados nas interações cotidianas, quando se pretende implantar um novo modelo de policiamento. Parece que pela via do conflito, das atitudes vistas como desrespeitosas, se reestabelece e se preserva a lógica da guerra, fonte e efeito das resistências de moradores e policiais em mudar seu olhar sobre o outro.<sup>35</sup>

Os dados do *survey* mostram ainda que, por variados motivos, mais de um terço dos policiais das UPPs se dizem insatisfeitos, a maior parte do tempo, no desempenho de suas funções. Entre os fatores alegados espontaneamente para a

---

<sup>35</sup> Sobre o significado da noção de respeito nas UPPs, ver MOURÃO (2013) e RODRIGUES e SIQUEIRA (2012).

insatisfação,<sup>36</sup> os mais frequentes seriam as condições de trabalho, a escala de trabalho e a rejeição/hostilidade dos moradores. Ademais, a relação negativa com a comunidade foi o problema indicado com maior frequência pelos agentes, quando convidados a indicar a pior coisa da UPP.

É nesse campo das interações concretas e diárias que os sentimentos, alimentados pelos ecos do passado e realimentados por práticas do presente, tanto podem ser reproduzidos e intensificados, consolidando as profecias de um horizonte sombrio e imutável, como podem ser eventualmente transformados. Seja pela forma adequada do uso da força, quando necessário, seja pelo emprego de práticas que promovam a comunicação não-violenta, como a mediação de conflitos. Obviamente, a mediação não produz milagres e, como se viu, pode ser enfraquecida ou desvirtuada sob condições estruturais ou conjunturais que a contradigam. Contudo, sendo um sistema de pensamento e de ação no qual indivíduos são percebidos por suas necessidades e não por suas culpas, em que o foco da ação se projeta no futuro e não no passado e pelo qual as diferenças são percebidas como elementos constitutivos do diálogo, ele alimenta o pensamento na direção de uma ética da alteridade, nos termos de Lévinas (cf. MARTINS & LE-PARGNEUR, 2014), ou uma ética da “outridade”, na linguagem de Warat (2004), criando uma abertura em direção ao respeito, ao compromisso e à responsabilidade em relação ao outro, sustentados no reconhecimento de sua dignidade.

Assim, apesar das dificuldades intrínsecas e extrínsecas, há razões de sobra para que a mediação de conflitos se incorpore estruturalmente à formação e à atividade policial. Pelo que ela agrega em qualidade ao que os policiais já fazem na prática a maior parte do tempo, embora sem o preparo necessário; pelo poder de modificar o olhar de mediados e mediadores sobre si próprios e sobre o outro; por propiciar, em razão disso, uma nova linguagem na comunicação da polícia com a população e, finalmente, por prover outra narrativa para a composição da autoimagem policial. Tudo isso – desde que seja adotada de forma consequente e efetiva – favorecendo a humanização dos procedimentos e contribuindo para aproximar a polícia de seu papel primordial no Estado democrático de direito.

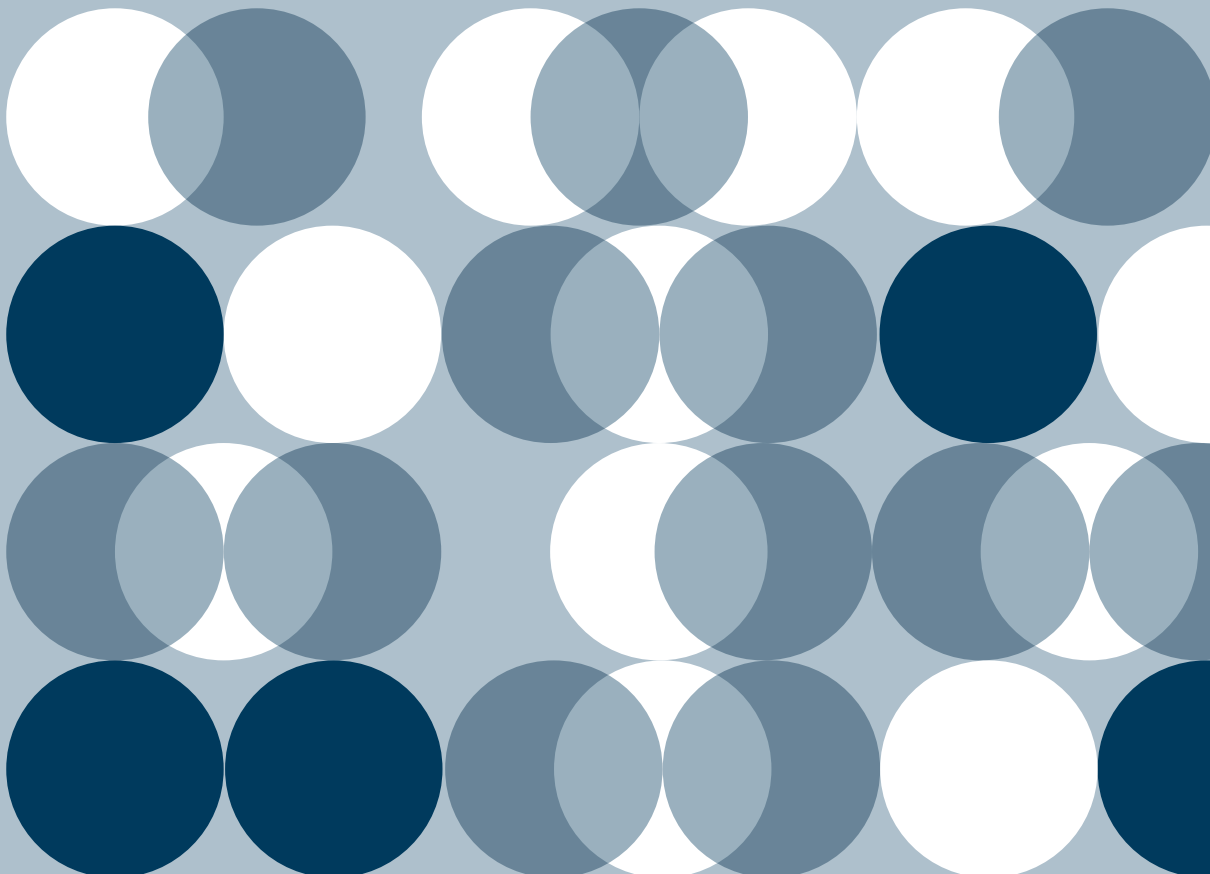
---

<sup>36</sup> Resultantes da agregação em categorias abrangentes das respostas oferecidas pelos policiais.

2

# O QUE PENSAM OS MEDIADORES?

BARBARA MUSUMECI MOURÃO





As observações que compõem este texto integram a pesquisa sobre o programa de mediação de conflitos nas UPPs e tratam das representações de um grupo de policiais que atuam como mediadores. A análise baseou-se em suas respostas ao *survey UPP: O que pensam os policiais* (2015), aplicado pelo CESeC a uma amostra representativa de 2002 agentes (1.896 soldados e 106 cabos) lotados em 36 Unidades de Polícia Pacificadora<sup>37</sup>.

As respostas fornecidas pelos 16 agentes identificados na amostra como sendo mediadores foram destacadas do conjunto, para permitir um estudo de caso que complementasse o módulo qualitativo da pesquisa, baseado em entrevistas e grupos focais, e cujos resultados foram analisados no capítulo anterior. O que se buscou aqui, ao distinguir, na amostra, as respostas dos mediadores e compará-las às do conjunto do efetivo, foi investigar se o exercício da mediação inspira percepções diferenciadas em relação à UPP e ao fazer policial.

Com o pressuposto de que a formação e a prática da mediação impõem mudanças de perspectiva – pois os mediadores precisam, necessariamente, se deslocar da posição de autoridade para facilitar, de forma neutra e imparcial, um diálogo baseado nas necessidades e interesses das pessoas em conflito –, partiu-se da seguinte hipótese: na medida em que a lógica do reconhecimento e do acolhimento se sobrepusesse ao princípio da beligerância, que por muito tempo dominou a presença policial nas favelas (e ainda prevalece para boa parte da tropa), a prática dos mediadores nas UPPs favoreceria representações, expectativas e avaliações particularmente afinadas com os conceitos da polícia de proximidade. A definição do que seja um policiamento de proximidade não é nada evidente<sup>38</sup>, mas para evitar excessivas digressões conceituais, adotou-se como referência a especificação fornecida pelo próprio comando das Unidades de Polícia Pacificadora, no texto que, até 2015, integrava sua página oficial:

---

<sup>37</sup> A pesquisa, baseada em amostra aleatória e probabilística, foi aplicada, pela primeira vez em 2010, quando havia ainda apenas 9 UPPs no Rio de Janeiro. Foi replicada em 2012, já em 20 unidades e, em sua terceira edição, em 2014, abrangeu 36 favelas. O objetivo do *survey* é ouvir os policiais que atuam nas unidades, captando suas visões, aspirações, demandas e sugestões e acompanhando, através dessa escuta, as transformações do projeto ao longo do tempo.

<sup>38</sup> Sobre as vicissitudes da categoria proximidade, ver MUNIZ e MELLO (2015) *Nem tão perto, nem tão longe: o dilema da construção da autoridade policial nas UPPs*.

A Polícia de Proximidade é um conceito e uma estratégia fundamentada na parceria entre a população e as instituições da área de segurança pública. Os policiais da UPP não são policiais de confronto e 'guerra', e sim de mediação de conflitos e de relação com as comunidades. A polícia de proximidade busca, ainda, instaurar novas formas de interação e parceria entre as instituições policiais e a sociedade, privilegiando o atendimento preventivo. Os policiais são orientados a estreitar laços com a comunidade em que atuam, conhecendo os moradores e os problemas que possam gerar crimes e conflitos. São pressupostos básicos do policiamento comunitário: ação pró-ativa; ação preventiva; integração dos sistemas de defesa pública e defesa social; transparência; cidadania e ação educativa. ([www.upprj.com/index.php/fac](http://www.upprj.com/index.php/fac))

Em última instância, procurou-se encontrar, nos dados analisados, algumas pistas sobre o potencial da medição como elemento transformador da cultura policial tradicional, em favor de um modelo baseado no diálogo e no respeito à alteridade.

## **OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS**

A análise das representações dos mediadores das UPPs está baseada em uma amostra não aleatória ou probabilística, já que seria inviável estratificar a amostra geral do *survey* de forma a captar, aleatoriamente, em um universo de mais de 9500 policiais, um subgrupo composto de não mais de 40 indivíduos. O total de mediadores no universo das UPPs foi calculado a partir da listagem fornecida pela Coordenadoria de Polícia Pacificadora (CPP), utilizada como base para o cálculo amostral do *survey*, na qual estavam identificadas as funções exercidas por cada agente. Conforme as observações do trabalho de campo e o que foi aferido nos grupos focais, o quadro de mediadores presentes na lista do CPP não correspondia exatamente à realidade, pois continha um número um pouco inferior ao contingente de mediadores em atividade, quando do início da pesquisa qualitativa. De todo modo, ainda que não representem estatisticamente toda a equipe, o grupo de mediadores captado pelo *survey* corresponde a 40% dos que integravam a listagem oficial, estando composto por policiais lotados em 12 diferentes unidades, distribuídas pelas zonas Norte (6), Sul/Centro (4) e Oeste (2) da cidade<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Dado que a pesquisa garantiu anonimato a todos os participantes e que as UPPs possuem, via de regra, um ou dois mediadores apenas, os nomes das unidades não foram revelados, para evitar o risco de identificação dos entrevistados.

A identificação dos mediadores na amostra foi feita a partir de uma pergunta do questionário, com possibilidade de uma única resposta, sobre o tipo de trabalho realizado na maior parte do tempo pelo entrevistado (p.17). A identificação dos que indicaram a mediação como sua atividade principal foi, posteriormente, confirmada por duas outras questões relativas à frequência com que são realizadas diversas atividades, entre elas a mediação de conflitos (p. 23), assim como a frequência com que essas mesmas atividades haviam sido realizadas nos três meses que antecederam a pesquisa (p. 24) [ver questionário anexo].

Para que as respostas dadas pelos 16 mediadores (10 homens e 6 mulheres) ganhassem sentido, foi preciso compará-las àquelas fornecidas pelo conjunto dos policiais entrevistados no *survey* (do qual os mediadores foram excluídos, para efeitos da análise). As comparações, evidentemente, não ambicionam generalizações e, tampouco, validações estatísticas. O objetivo foi, exclusivamente, contextualizar as informações geradas pelo grupo de mediadores.

## **EM GRANDES LINHAS**

O que se observou, em relação às perguntas que compuseram o questionário foi uma clara homogeneidade nas respostas dos mediadores quanto à forma de atuar nas favelas e quanto à visão sobre o projeto e sobre os sentimentos da população frente à presença policial. Mesmo que esse grupo não possa representar estatisticamente os 40 policiais mediadores que integravam o cadastro das UPPs e, ainda que a diferença de escala torne problemática a comparação com os demais, pareceu evidente que os mediadores estavam mais sintonizados com a proposta do policiamento de proximidade do que o conjunto da tropa. Porém, no que depende das condições locais e das trajetórias individuais, suas percepções sobre a UPP se mostraram bastante discrepantes e tão diversificadas como na amostra geral.

## **O QUE PENSAM DA FORMAÇÃO RECEBIDA**

Possivelmente, por terem ingressado na Polícia Militar em momentos diferentes (cerca de metade do grupo tem mais de 33 anos e a outra metade entre 25 e 33) e por atuarem em contextos distintos, a apreciação geral que fazem a respeito da formação que receberam no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) para trabalhar na UPP é bem divergente, tal como no conjunto do

efetivo. Sete dos 16 mediadores se disseram bem preparados, opinião compartilhada por 48% da tropa.

Com relação às disciplinas, o grupo torna-se mais coeso ao avaliar positivamente o ensino de certos temas, como **direitos humanos, treinamento de tiro e doutrina do uso da força** (11 e 12 respostas). Já a apreciação de outras matérias, como **defesa pessoal, técnicas de abordagem, policiamento comunitário, comunicação com o público, policiamento de proximidade, procedimentos para violência doméstica e prática de policiamento cotidiano** divide o grupo, entre os que consideraram que o ensino foi adequado, os que o acharam inadequado e os que afirmaram que a disciplina sequer foi ensinada.

Curiosamente, justo o ensino da **mediação de conflitos** foi apontado por quase todos eles (13 entrevistados) como inadequado ou inexistente. Na tropa, essa avaliação também foi predominantemente negativa, embora quase metade dos ouvidos (45,9%) tenha classificado como adequados os ensinamentos sobre a matéria. Talvez por não se depararem com a necessidade de mediar, por não verem importância no assunto ou (o que é improvável, pelo que se ouviu nos grupos focais) pela impressão de terem recebido uma formação sólida no tema, uma boa parte dos policiais se satisfaz com o que foi ministrado. Ainda assim, mais da metade alerta para a precariedade ou a inexistência da instrução em torno dessa técnica, que contém, vale insistir, as ferramentas básicas de facilitação de diálogo, essenciais ao policiamento de proximidade.

Esses dados alertam para o cuidado que se deve ter ao interpretar as avaliações sobre esta e outras disciplinas integrantes da formação, pois, de um lado, as apreciações negativas podem significar um desejo de mais aprofundamento e a sensação de insuficiência frente aos desafios que as experiências práticas impõem, como parece ser o caso dos mediadores. De outro lado, os julgamentos positivos não necessariamente indicam que a matéria tenha sido bem ministrada e podem expressar, ao contrário, a percepção de que ela foi satisfatória por ser vista como irrelevante na formação policial.

Os mediadores que atuam nas UPPs receberam uma formação adicional em mediação, promovida pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em 2010, a partir da qual foi constituída a equipe formada por aqueles alunos que se voluntariaram para trabalhar com essa abordagem. Como indicado no capítulo precedente, a formação do TJ, mais aprofundada do que aquela oferecida no curso de formação de soldados, foi bem vista, segundo disseram os participantes dos grupos focais. Contudo, os conhecimentos transmitidos pelos instrutores foram avaliados como estando dissociados da realidade das favelas nas quais o grupo passou a atuar. É

possível, portanto, que, no caso desses 16 policiais, as respostas tenham levado em conta tanto a formação básica, quanto o curso de que participaram posteriormente, já que a pergunta não especificava o momento da formação. De qualquer forma, com suas avaliações, esses agentes sinalizam que a prática da mediação, para ser adotada com um mínimo de qualidade, requer mais investimentos. Suas percepções estão em consonância, portanto, com as recomendações do Conselho Nacional de Justiça<sup>40</sup>, sobre a necessidade de um aprendizado consistente e contínuo, que envolva observação, co-mediação, apoio e supervisão, além da formação teórica e prática, o que, claramente, a PM ainda não conseguiu assegurar.

## CRIMES E OUTRAS INFRAÇÕES

A visão dos policiais mediadores sobre delitos ocorridos em suas unidades também não é coincidente, em muitos casos. Em razão, provavelmente, das diferentes dinâmicas criminais de cada UPP, as opiniões se dividem quando se trata de avaliar a frequência ou mesmo a ocorrência de **tráfico de drogas, porte ilegal de armas, homicídios, furtos, desacatos e conflitos de trânsito**.

Porém, independentemente da unidade do entrevistado, há dois delitos considerados como recorrentes pela maioria dos mediadores (12): trata-se da **perturbação do sossego** e das **rixas e vias de fato**, típicos problemas de territórios densamente povoados e, sem dúvida, pertinentes à esfera da mediação. O primeiro também é percebido como corriqueiro pela maioria da tropa (72,2%), mas a frequência das rixas e agressões só é tida como elevada por menos da metade do efetivo global (48,2%). Ao que parece, o olhar do mediador, emoldurado pela função, é capaz de captar, em certos casos, o que os demais nem sempre percebem. Assim como, no sentido inverso, um evento caracteristicamente derivado de abordagens e revistas, como o desacato, é tido como muito frequente pela maioria do efetivo (69%) e por menos da metade dos mediadores (7) que, como se verá adiante, não se incumbem de abordar ou revistar moradores em seu dia-a-dia.

---

<sup>40</sup> Para os mediadores judiciais, o *Manual de mediação Judicial*, do Ministério da Justiça, que segue as diretrizes do CNJ, recomenda que “o curso básico de formação em técnicas e habilidades de mediação tenha aproximadamente quarenta horas teóricas seguidas de outras cem de estágio supervisionado. O instrutor necessariamente deve saber mediar, e ter ao menos duzentas horas de mediações realizadas. A formação do novo mediador deve seguir um modelo em que o participante assista a aulas teóricas nas quais participe de exercícios simulados”, AZEVEDO, André Gomma (org.), 2013. *Manual de Mediação Judicial* (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD).

## QUEM MEDEIA?

Assim como seus colegas da tropa, os 16 mediadores não partilham entre si um mesmo pensamento a respeito de quem, na polícia, deveria mediar os conflitos nas UPPs. Neste subgrupo predomina a parcela dos que acreditam que o trabalho deve ser realizado por uma equipe de policiais mediadores (9 respostas), ainda que quatro deles considerem que todos os policiais poderiam mediar e outros três afirmem que a mediação não deve ser realizada por nenhum policial. Na amostra geral, a maioria dos entrevistados (65,2%) também acredita que a mediação deve ser feita por uma equipe especializada e apenas 16% creem que esse não é um trabalho para a polícia. Nesse aspecto, portanto, os mediadores não se diferenciam muito de seus pares. Porém, essas respostas também podem emitir sinais ambíguos, cuja interpretação demanda cuidados. É significativo que nos dois grupos, apenas uma pequena parcela dos entrevistados afirme que a polícia não deveria mediar e uma parte também reduzida sugira que todos os policiais deveriam realizar tal função. Ocorre que essas afirmações podem conter premissas muito distintas e até mesmo contraditórias. A própria definição do que seja mediação policial não é necessariamente a mesma para todos, uma vez que a polícia é chamada com frequência a intervir em situações de crise e conflitos agudos e, em função disso, muitos agente se percebem, naturalmente, praticando a mediação<sup>41</sup>. Por outro lado, a afirmação de que esse não é um trabalho para policiais pode traduzir tanto a ideia de que a polícia deve se concentrar em ações repressivas ou ostensivas, deixando a resolução de conflitos para outros profissionais, quanto, inversamente, pode significar que, na condição de autoridade policial, não seja possível atuar de forma neutra e imparcial e, menos ainda, desenvolver uma escuta empática com ambas as partes envolvidas.

O que falta para que as respostas adquiram um sentido mais claro, como foi apontado na análise qualitativa, é uma definição objetiva do que seja uma mediação de conflitos exercida por agentes da Lei: seus propósitos, suas premissas, seus procedimentos, suas metas e os diferentes níveis em que pode ser aplicada. Por enquanto, o que essas respostas sugerem, e o que também se viu nos grupos focais desenvolvidos no módulo qualitativo da pesquisa, é que os processos de resolução de conflitos ainda ocorrem em um cenário nebuloso, repleto de arestas

---

<sup>41</sup> Mais de 15% dos policiais que declararam praticar mediação, na maior parte do tempo, em funções como Radiopatrulha, Ronda a pé, ponto fixo e GTPP (Grupamento Tático de Policiamento de Proximidade), declararam, também, mediar conflitos com muita frequência.

e indefinições<sup>42</sup> (como a resistência de alguns comandantes; a contradição entre a formação básica orientada para a guerra e os princípios da mediação; a necessidade de ocultar, por vezes, a condição de polícia; os riscos de incorrer no crime de prevaricação; os preconceitos de colegas em relação à mediação; os preconceitos de moradores em relação à polícia etc.). Os policiais mediadores experimentam, assim, inúmeras ambiguidades decorrentes da sua condição de polícia, enquanto parte da tropa, tendo ou não vivido situações que demandam os recursos do mediador, acredita que a tarefa não lhe cabe ou não se sente capacitada para exercê-la, preferindo repassá-la à equipe especializada da UPP.

Mesmo que manuais de policiamento de proximidade<sup>43</sup> apontem a importância das técnicas de resolução pacífica de conflitos na atividade policial e ainda que uma parte do efetivo das UPPs diga que realiza mediações com frequência, parece que essa noção ainda permanece como um signifiante a espera de seu significado, sem ter sido incorporada, de fato à filosofia e, conseqüentemente, à prática policial, senão como excepcionalidade ou como uma atividade pouco reconhecida e valorizada.

## NA PRÁTICA A RESPOSTA É OUTRA

As informações levantadas pelo *survey*, sobre as atividades cotidianas, mostram que a maioria do efetivo das UPPs (88,8%) realiza funções tipicamente repressivas, como **abordar e revistar suspeitos** (56,8% com muita frequência), enquanto o grupo de mediadores praticamente não se envolve com esse tipo de atividade no cotidiano, como foi dito acima: somente dois deles disseram atuar em abordagens e revistas e apenas um deles com frequência. Tudo indica, porém, que houve, nesse quesito, um equívoco na compreensão da pergunta, pois essas mesmas duas pessoas, coincidentemente duas mulheres, quando solicitadas a indicar a quantidade média de abordagens realizadas por turno, disseram não abordar nenhuma pessoa. Essa foi também a resposta de todos os outros mediadores,

---

<sup>42</sup> Esses aspectos foram analisados no capítulo precedente.

<sup>43</sup> Ver, por exemplo, o destaque conferido à resolução pacífica de conflitos, no documento *Estrategia Institucional para la Seguridad Ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)*. . *Publicación de la Policía Nacional de Colombia / Dirección General – Oficina de Planeación*.

para essa pergunta sobre o número de abordados<sup>44</sup>, em contraste com o resto da tropa, cuja maioria absoluta (79,2%) aborda uma ou mais pessoas por turno (alguns chegam a mencionar dezenas em um mesmo dia).

Levando em conta que 80% dos que exercem funções administrativas também disseram não realizar nenhuma abordagem, assim como os que se dedicam a outras atividades meio,<sup>45</sup> percebe-se que a massa policial, que atua em ronda a pé, radiopatrulha, ponto fixo e GTPP (Grupamento Tático de Policiamento de Proximidade), correspondente a 74,4% do total, atua cotidianamente como força repressiva, relegando, como se verá adiante, as funções de aproximação a uma pequena parcela de agentes “especializados”.

Quando se trata de prisões e apreensões o cenário se repete: dos 16 mediadores captados na amostra, apenas quatro declararam adotar esses procedimentos em suas rotinas, poucas ou muitas vezes – as duas policiais mencionadas previamente, que também aqui se contradisseram ao definir como zero o número de pessoas que costumavam prender ou apreender, e mais dois mediadores, um dos quais também do sexo feminino, que declararam efetuar essa atividade com pouca frequência. Enquanto isso, 79,3% dos agentes da UPP disseram realizar prisões e apreensões em seus turnos de trabalho, 29,2% deles de forma recorrente.

Esses percentuais confirmam a determinação da Coordenadoria de Polícia Pacificadora, vigente no período em que foi feita a pesquisa, de que os mediadores concentrassem suas iniciativas, primordialmente, na solução de conflitos, ainda que em alguns casos, dependendo da postura do comandante da unidade, alguns agentes possam ter atuado simultaneamente na mediação e no policiamento ostensivo.

Nenhum mediador (certamente, cumprindo a orientação dos superiores de que deveriam andar desarmados) afirmou ter feito uso de armamento letal ou menos letal, nos três meses que precederam a pesquisa, como teria ocorrido com uma pequena parcela de seus colegas da tropa (18% e 13%, respectivamente). Da mesma forma, durante esse período, todos os mediadores garantiram não ter participado de nenhum episódio que envolvesse **disparo de arma de fogo** e

---

<sup>44</sup> Embora em um dos questionários faltasse essa resposta, a pessoa entrevistada respondeu às perguntas sobre a frequência com que realiza determinadas atividades, afirmando nunca praticar abordagens e revistas ou prisões e apreensões em sua rotina de trabalho. Parece seguro, portanto, mesmo considerando as inconsistências já mencionadas, supor que, também no momento de quantificar o número de moradores abordados, a resposta seria zero, como a dos demais mediadores.

<sup>45</sup> Como monitoramento, investigação, condução de veículos, projeto social, PROERD (Programa Educacional de Resistência às Drogas), rádio, informática, ensino, articulação comunitária etc.



tampouco, apreensões de crianças e adolescentes infratores, armas ou drogas. Já entre o efetivo da UPP, essas questões foram respondidas afirmativamente por 31,4%, 34,2%, 9,8% e 43,9%, respectivamente.

O fato é que todos os mediadores exercem, frequentemente, com exceção de dois deles que o fazem com pouca frequência, as típicas atividades do policiamento de proximidade, o qual, oficialmente, fundamenta as UPPs: o **levantamento de problemas da comunidade** e a **aproximação com moradores**. No resto da tropa, essas atividades também acontecem, mas são exercidas recorrentemente por 19% e por 25,8% do efetivo, respectivamente, não sendo jamais efetuadas, em ambos os casos, por mais de 36% dos entrevistados.

Além dessas, outra atividade de natureza proativa, que denota esforço de aproximação e parceria com os moradores – a **participação em reuniões comunitárias** –, é parte, também, da rotina de 14 mediadores, com maior ou menor frequência. Apenas dois, nesse grupo, reconhecem nunca acompanhá-las (embora essas mesmas pessoas afirmem buscar a aproximação com moradores e o conhecimento dos problemas na comunidade), ao passo que, na tropa, o percentual dos que jamais tomam parte em encontros da comunidade chega a 80,4%. Em proporções semelhantes, a maioria dos policiais da UPP (entre 69,4% e 90,5%) nunca fez contato com organizações locais, como associações de moradores, ONGs e igrejas. Também nesse caso, portanto, a prática dos mediadores se mostra bastante peculiar, pois apenas um deles afirmou nunca ter tido a iniciativa de contatar esses organismos<sup>46</sup>.

O grupo dos 16 distingue-se ainda da tropa na proporção das abordagens e atendimentos realizados: o conjunto dos mediadores, que, como se viu, não se ocupa de abordagens, declara atender no mínimo uma pessoa por turno de trabalho (podendo chegar a 30), enquanto no seio da tropa, envolvida em sua maioria com a prática de abordar e revistar, menos de um terço (26,5%) presta algum atendimento à população.

Fica claro, assim, que embora uma parte dos policiais possa desempenhar, simultaneamente, funções repressivas e preventivas, cabe a um grupo minoritário, como os mediadores, os P5<sup>47</sup>, os que se ocupam de projetos sociais, os agentes

---

<sup>46</sup> Com relação à imprensa comunitária, 4 mediadores disseram não ter feito nenhum contato e outros 4 afirmaram que a comunidade não dispunha desse recurso. A mesma resposta foi dada por 5 e 2 entrevistados, respectivamente, no que se refere a grupos culturais.

<sup>47</sup> Relações públicas.

do PROERD<sup>48</sup>, os instrutores e os que fazem acompanhamento escolar, entre outros, garantir que a presença da polícia nas UPPs não se resume a uma ocupação territorial armada. São eles que, preferencialmente, buscam a proximidade e as parcerias e que atuam como prestadores de serviço, mediando e atendendo os moradores, enquanto a maior parte da tropa continua a atuar, predominantemente, nos moldes tradicionais, simultânea ou exclusivamente.

## A POPULAÇÃO RESPONDE

Não surpreende, portanto, que os mediadores percebam a relação da polícia com a população diferentemente da maior parte dos seus pares. Quando indagados sobre os sentimentos que a maior parte dos habitantes demonstra em relação aos policiais, mesmo considerando que a pergunta refere-se a todos os agentes e não só aos que se incumbem da mediação, esses últimos ofereceram 25 respostas, contendo mais sentimentos positivos, como simpatia, aceitação e admiração (13 respostas) do que negativos, como desconfiança, medo, raiva e insegurança (9 respostas). Já entre os demais entrevistados no *survey*, apenas 24% das respostas foram positivas, 61% negativas e 15% neutras.

Na experiência direta com a população, a situação também se mostra mais favorável aos mediadores. É verdade que dois deles se disseram alvo de xingamentos e objetos arremessados nos três meses que antecederam a pesquisa. Três teriam sido desrespeitados (um deles, muitas vezes) ou experimentado a recusa de moradores em responder a um cumprimento seu (muitas vezes, segundo dois policiais). Porém, em meio ao efetivo, essas experiências foram relatadas por mais da metade dos que responderam a enquête, fato que ilustra o ambiente profundamente conflituoso, entre policiais e moradores, nas ditas favelas pacificadas. Os números são perturbadores: no período em questão, 56,1% da amostra geral teriam sido alvo de um ou mais arremessos de objetos, 66,2% teriam sido xingados e 63,3% desrespeitados por moradores<sup>49</sup>. Ainda mais espantoso é que um quarto da tropa afirma que, nesse mesmo intervalo de três meses, os arremessos ocorreram muitas vezes e um terço do efetivo assinala que os xingamentos e o que foi visto por

---

<sup>48</sup> Programa Educacional de Resistência às Drogas.

<sup>49</sup> Entre os que atuam em radiopatrulha e GTPP o percentual dos que se disseram alvo de arremessos, algumas ou muitas vezes, chega a 56% e 71%, respectivamente. O dos que alegaram ter sido xingados, algumas ou muitas vezes, foi de 72% e 80,5%, respectivamente.

eles como desrespeito também foram recorrentes. Tudo indica, portanto, que, até certo ponto, a população responde favoravelmente aos esforços de aproximação. Isso, mesmo em ambientes tensionados, nos quais o contato com a polícia é evitado e as agressões são uma constante na relação entre moradores e policiais.

## **SATISFAÇÃO E ADEQUAÇÃO**

Embora, isoladamente, a receptividade dos moradores não seja um fator decisivo para a percepção do grau de satisfação com o trabalho (tanto que, no grupo de mediadores, há os que se dizem insatisfeitos sem jamais terem sido agredidos e vice-versa), trabalhar em ambiente hostil, por mais legítimos que sejam os motivos da hostilidade, pode contaminar o sentimento de bem estar em relação ao exercício da profissão e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado. Se a falta de reconhecimento é uma sensação comum, entre boa parte dos policiais,<sup>50</sup> quando ela se expressa por agressões e evitações, esse sentimento pode ganhar tonalidades ainda mais intensas, alimentando um infundável ciclo de violências.

A partir da última rodada, verificou-se que, entre 2012 e 2014, os níveis de satisfação com o trabalho na UPP foram decrescendo (passando, de 40,6% a 28,3% a proporção dos que se diziam satisfeitos na maior parte do tempo). Entre as 23 categorias nas quais foram agregadas os motivos de insatisfação, as respostas que mencionam hostilidade ou rejeição dos moradores figuram em terceiro lugar, precedidas apenas pelas condições de trabalho e escala de trabalho<sup>51</sup>.

Entre os mediadores, sete disseram-se satisfeitos, na maior parte do tempo, cinco manifestaram insatisfação com o trabalho na UPP (o que seria uma proporção próxima aos 35,5% dos insatisfeitos no conjunto da amostra) e quatro expressaram indiferença pela situação. As variadas causas da insatisfação se assemelham, no geral, àquelas apresentadas pelo conjunto da tropa.

Os mediadores insatisfeitos justificam o descontentamento com fatores como estresse, pressão, distância de casa, escala e condições de trabalho, pouca valorização, carga de trabalho, falta de reconhecimento, de estrutura e de acompanhamento.

---

<sup>50</sup> Ver Mourão, 2013.

<sup>51</sup> Ao mesmo tempo, aumentou, nesse período, o percentual dos que consideram que a população demonstra sentimentos negativos em relação à presença policial (46% em 2012 e 61% em 2014) e dos que expressam uma visão negativa da UPP (19,9% e 35,9%, respectivamente).

Diferentemente dos colegas, porém, nenhum deles incluiu como motivo da insatisfação as reações hostis dos moradores. Isso não significa que a hostilidade, o desrespeito e as dificuldades no relacionamento com a população estejam excluídas de suas preocupações, pois foram mencionados por quatro deles, em outro momento do questionário, quando se pediu aos entrevistados que indicassem a pior coisa do trabalho na UPP. Ainda assim, as interações conflituosas não parecem ter, para os mediadores, a centralidade que têm para o resto da tropa, pois, entre as 14 categorias de resposta dadas pelo efetivo geral à pergunta sobre o que há de pior na UPP, a mais frequente de todas foi a relação negativa com a comunidade (26,7%).

Curiosamente, os cinco policiais insatisfeitos, três homens e duas mulheres, atuam tanto em UPPs conflagradas, quanto naquelas consideradas pacificadas. A despeito dessa diferença e do reconhecimento das tensões que geram hostilidade, todos eles avaliam positivamente os sentimentos demonstrados pela população em relação à presença policial.

O que se percebe, pelas afirmações dos entrevistados é que o termo insatisfação pode conter significados variados e até opostos, em alguns casos. Entre os mediadores, por exemplo, declarar-se insatisfeito não significa ver criticamente a UPP ou desejar abandoná-la. Pode significar, ao contrário, o desejo de aperfeiçoá-la ou apenas de buscar condições mais confortáveis no cotidiano. Três dos cinco mediadores insatisfeitos, por exemplo, avaliam a UPP de forma positiva. Dois deles afirmam que gostariam de continuar trabalhando na unidade em que estão lotados. Um deles quer ir para outra UPP e somente dois exprimiram o desejo de trabalhar em outro tipo de policiamento, como o DPO e o serviço reservado.

Da mesma forma que a insatisfação não condiciona a vontade de sair da UPP, o desejo de realizar outro tipo de policiamento também não implica perceber-se como inadequado ao trabalho, pois mesmo os que se disseram insatisfeitos, declararam ter um perfil total (3) ou parcialmente (2) apropriado para atuar nas Unidades de Polícia Pacificadora.

## **VISÕES SOBRE A UPP**

No que se refere à avaliação do projeto das UPPs, o padrão das respostas dos 16 mediadores também difere do conjunto do efetivo: 13 deles fizeram uma avaliação positiva do projeto, o que, no conjunto da tropa, ocorreu em menos da metade dos casos (41,3%). Possivelmente essa avaliação contribui para que, a despeito

das muitas dificuldades enfrentadas, todos os mediadores creiam ter um perfil total (11) ou parcialmente (5) apropriado ao trabalho. Nisso eles também diferem do conjunto, pois entre os colegas, mais da metade (58,9%) expressa o desejo de deixar as UPPs e menos de um terço acredita ter um perfil totalmente adequado ao trabalho.

Contrariando as impressões deixadas pelas respostas anteriores, quase todos os mediadores entrevistados (13) concordam com a afirmativa de que a UPP foi um projeto eleitoreiro, concepção, aliás, partilhada por uma parcela significativa do efetivo total (67,6%) e por boa parte da população da cidade. Entretanto, essa opinião não contamina, necessariamente, a visão sobre a UPP como um todo, pois entre os mediadores que fizeram essa afirmação, 10 se situam, ao mesmo tempo, no grupo dos 13 mediadores que concordam com o enunciado “as UPPs ajudaram a recuperar a confiança da população na polícia” – o que menos da metade do efetivo total (45,1%) considerou uma afirmação válida. Ademais, uma parte não desprezível da tropa (24,7%) acha que as UPPs deveriam acabar, opinião que não é compartilhada por nenhum dos mediadores.

Em resumo, esses dados alinhavam um cenário um pouco paradoxal, em que o trabalho de pacificação que dá nome ao projeto é sustentado por uma reduzida proporção do corpo de policiais que compõe a tropa. Em última instância, como foi dito, são os mediadores, junto com outros poucos policiais vistos como “especializados” que realizam, de fato, a política de aproximação ou, no mínimo, que não praticam ações que acabam por aprofundar o afastamento entre a polícia e a comunidade. Já os destacamentos batizados como “de proximidade” e que reúnem grande parte do efetivo, como o GPP (Grupo de policiamento de proximidade) e o GTPP (Grupo tático de policiamento de proximidade) realizam, predominantemente, o trabalho de repressão ou uma modalidade de prevenção repressiva, cujas respostas, segundo os próprios policiais, são o distanciamento e a agressividade dos moradores.

Por outro lado, para concluir este texto com uma nota de otimismo, pode-se dizer que é alvissareira a perspectiva, revelada pelos mediadores, de que a busca pelo diálogo é capaz de gerar melhores respostas da população e do próprio profissional, a despeito das cicatrizes deixadas pelo histórico de violência policial nas favelas. Portanto, se puder encontrar referências conceituais mais precisas e conseguir permear o conjunto da tropa, com sua lógica de respeito à população e com suas ferramentas de escuta e facilitação de diálogos, a mediação poderá, efetivamente, contribuir para a sustentação do modelo de policiamento de proximidade e, portanto, para tornar mais consequentes as promessas da pacificação.



O estudo, em suas dimensões qualitativa e quantitativa, envolveu os seguintes recursos:

1. Realização de dois grupos focais com 12 policiais mediadores em cada um (o primeiro com policiais das Zonas Sul e Centro e o segundo das Zonas Norte e Oeste), com a colaboração do ISER (Instituto de Estudos da Religião). As conversas foram gravadas, transcritas, codificadas e posteriormente sistematizadas segundo os principais temas tratados nos encontros. Embora os grupos focais não constituam uma amostra representativa de toda a equipe, seus 24 participantes correspondem aproximadamente à metade do conjunto de mediadores (cujo montante total é fluante, variando entre 40 e 60 membros, conforme a fonte e o momento).
2. Seis entrevistas também gravadas, transcritas e editadas em parceria com os(as) entrevistados, para que fossem incluídas nesta publicação.
3. Cinco entrevistas igualmente gravadas e transcritas com lideranças comunitárias e moradores de uma UPP, que vivenciaram a experiência da mediação policial.<sup>52</sup>
4. Conversas informais, não registradas, com policiais mediadores de diversas UPPs.
5. Observação direta (acompanhamento das reuniões de mediadores de todas as UPPs) em fevereiro, maio e julho de 2014.
6. Análise dos dados dos 2002 questionários aplicados no âmbito do survey UPP: o que pensam os policiais, que, em sua terceira edição, de 2014, incluiu um bloco de perguntas sobre a mediação de conflitos contendo as seguintes questões:
  - Para o seu trabalho na UPP, o(a) sr(a). considera que os conteúdos que vou listar a seguir foram ensinados de maneira adequada, de maneira inadequada ou não foram ensinados? (Mediação de conflitos, entre 12 alternativas).

---

<sup>52</sup> A ideia original de entrevistar moradores foi revista quando se constatou, depois de diversas tentativas via policiais mediadores ou via lideranças comunitárias, a dificuldade de encontrar pessoas que tivessem participado de mediações nas UPPs e se dispusessem a relatar suas experiências com os policiais. Além disso, os discursos dos cinco primeiros entrevistados, indicados pelos próprios mediadores, mostraram-se claramente enviesados pelo fato de a nossa presença estar, naquelas circunstâncias, associada à polícia.

- Na sua rotina de trabalho na UPP, com que frequência o(a) sr(a). realiza as seguintes atividades? (Mediação entre 10 alternativas).
- Especificamente nos últimos 3 (três) meses, com que frequência o(a) sr(a). realizou as seguintes atividades? (Mediação entre 10 alternativas).
- Na sua UPP existe serviço de mediação de conflitos executado por policiais?
- O(a) sr(a). já encaminhou ou indicou algum caso para o serviço de mediação de conflitos na sua UPP?
- Na sua opinião, quem deveria fazer mediação de conflitos nas UPPs? (Respostas possíveis: todos os policiais, uma equipe de policiais mediadores, nenhum policial, não é trabalho de polícia).
- Que tipos de conflitos o(a) sr(a)a. considera que poderiam ser mediados por policiais de UPP? (Pergunta aberta).
- Na sua opinião, as funções que eu vou listar deveriam ser realizadas por policiais masculinos, por policiais femininas, ou podem ser realizadas tanto por homens quanto por mulheres? (Mediação entre 8 alternativas).
- Análise dos dados, na forma de um estudo de caso, derivados das respostas proferidas pelos 16 policiais mediadores localizados na amostra da pesquisa *UPP: o que pensam os policiais, 2014*.
- Acompanhamento dos cursos básico e complementar de formação de mediadores, com carga horária total de 93 horas, oferecido pelo Ministério Público aos serventuários, do qual participaram policiais para serem preparados como multiplicadores (realizado pelo assistente de pesquisa, no segundo semestre de 2014).
- Formação em mediação de conflitos pelo Tribunal de Justiça (curso básico, seguido de observação de casos reais, mediação e mediação supervisionada), cursada pela coordenadora e pelo assistente de pesquisa, com o objetivo de aprofundar tanto o conhecimento teórico quanto a experiência prática no emprego das técnicas de mediação.



# 4

## RETRATOS FALADOS DE UMA EXPERIÊNCIA DE MEDIAÇÃO POLICIAL<sup>53</sup>

### ENTREVISTADOS:

Major Leonardo Mazzurana  
Sds. de Freitas e Paiva Passos  
Major Carvalhaes  
Dr<sup>a</sup>. Ana Maria di Mais  
Coronel Ibis Pereira

---

<sup>53</sup> As entrevistas que se seguem foram efetuadas ao longo do ano de 2014. Os depoimentos foram gravados e, depois de transcritos, enviados aos entrevistados para que eles fizessem as modificações e acréscimos que desejassem. Além de uma edição formal para adequar a linguagem falada ao texto escrito, não houve grandes alterações em relação às falas originais, expostas praticamente na íntegra.



## LEONARDO MAZZURANA

JANEIRO DE 2014

### ENTREVISTADORES:

Alberto Alvadia Filho

Barbara M. Mourão

Silvia Ramos

A conversa registrada a seguir, com o major Mazzurana, que teve um papel central na PMERJ como idealizador e realizador do programa de mediação, percorreu alguns dos temas cruciais para a sustentabilidade do projeto. Resumi-los na forma de indagações pareceu ser a maneira mais fiel de lidar com o leque de reflexões elaborado por ele ao longo da entrevista.

- É possível que, sendo uma autoridade, o policial seja um bom mediador?
- Como disseminar a prática da mediação por toda a tropa?
- Como adaptar a mediação concebida em outros universos às condições concretas das UPPs?
- Qual o papel dos mediadores em relação ao conjunto da tropa e ao policiamento de proximidade?
- Como introduzir conceitos novos na cultura policial marcada por valores que, muitas vezes a contradizem?
- Como driblar as resistências internas nos diversos níveis da hierarquia policial?
- Como controlar a qualidade do trabalho desempenhado pelos mediadores e como orientá-los para lidar com situações que envolvem a prática de crimes?

## **COMO SURTIU O PROJETO DE TRAZER A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS PARA AS UPPs?**

O projeto tem um primeiro momento, sob o comando do coronel Robson Rodrigues, quando o Tribunal de Justiça do estado do Rio de Janeiro vê nas UPPs uma possibilidade de iniciar um trabalho, oferecendo cursos de mediação aos policiais. Foi oferecida uma formação em mediação, com a perspectiva de os agentes, em núcleos próprios, realizarem mediações qualificadas, porque amparadas em uma capacitação específica. O processo teve início, portanto, a partir dessa aproximação do TJ com a Polícia Militar e do apoio do coronel Robson. Ato contínuo, o TJ propõe ainda a criação de Centros de Justiça, que representariam uma estrutura formal de mediação. O tribunal ocuparia e reformaria um espaço, transformando-o em uma sala padrão para a mediação – o que realmente aconteceu em algumas UPPs –, onde trabalhariam os policiais devidamente capacitados. O primeiro deles foi a UPP Formiga. Ali, sob o comando da major Carvalhaes, foi inaugurado o primeiro centro, com dois policiais que haviam passado pelo curso. Formalmente, iniciou-se, assim, o serviço e concluiu-se a participação do Tribunal para aquela UPP, continuando as capacitações feitas pelo TJ para outros policiais, que poderiam ou não, atuar diretamente em novos centros inaugurados pelo TJ, ou empregariam o conhecimento diretamente em sua atividade ordinária.

A capacitação, que durou duas semanas, teve início em agosto de 2010 – eu cheguei a coordenar algumas turmas pela Coordenadoria de Polícia Pacificadora, durante o ano de 2012, que ocorriam conforme a disponibilidade do TJ – e a inauguração do centro da UPP Formiga se deu em torno de dezembro desse mesmo ano. O primeiro centro foi estabelecido

ali porque a Formiga já dispunha de vários policiais capacitados. Inicialmente eles trabalhavam fardados, recebendo demandas que eram atendidas sem que houvesse uma formalização e sem a participação de outros atores. A parceria com o Tribunal se esgotava na formação e na aquisição e reforma da sede onde se instalaria o centro. Além da Formiga, ao longo de 2010, foram criados alguns poucos centros em outras UPPs e onde eles não existiam, não havia a mediação propriamente dita. Nesse processo, a UPP do Batan também se destacou bastante, com as mediações se desenvolvendo bem e o trabalho foi seguindo seu curso, nessas condições, funcionando a partir da demanda espontânea da população.

Não se produziam acordos formais reduzidos a termo, não havia uma coordenação geral da própria polícia e tampouco um acompanhamento das mediações, para conhecer e avaliar o que estava sendo feito. A gestão era feita pelo próprio comando da UPP e restringia-se a esse âmbito. Era mais um processo que acontecia por lá, como tantos outros, como os projetos sociais, por exemplo.

Esse processo continuou e, em 2012, fui convidado pelo coronel Rogério Seabra, que substituiu o coronel Robson, para trabalhar na CPP (Coordenadoria de Polícia Pacificadora). Ele propôs, em um primeiro momento, que eu o assessorasse na reformulação do decreto que regulava o funcionamento da CPP, e que implicava um novo organograma, reestruturação de quadros e efetivos, novas atribuições e revisões das gratificações, incluindo a dos comandantes, supervisores e efetivo de UPPs, o que foi alcançado com a publicação do Decreto n. 44.177 de 26 de abril de 2013, estando até hoje em vigor. Nesse meio tempo, a CPP deixou a sede do QG, no Centro da cidade, e transferiu-se para Bonsucesso, no Complexo do Alemão.

O coronel Seabra entendia que a mediação era parte de todo esse processo e queria que isso tivesse um fôlego maior. Ele me chamou, e disse exatamente o seguinte: “Mazzurana, eu quero que a mediação aconteça; o que nós temos hoje é uma coisa ainda pontual, em algumas UPPs e não está sistematizado”. Eram cinco UPPs.

Nessa mesma época o coronel Seabra foi procurado pela procuradora de Justiça do Ministério Público, que tinha acabado de criar um grupo de mediação de conflitos, sob a coordenação da Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Di Masi. Após o alinhamento entre a CPP e o MP, a procuradora reuniu-se comigo e com o TC Gilbert, coordenador de ensino e pesquisa à época, do qual eu era subcoordenador, e disse: “Olha, nós temos um grupo de mediação no MP e gostaríamos de fazer um trabalho em parceria com as UPPs. O que é que poderia ser feito?”.

### **EM QUAIS UPPs JÁ HAVIA ALGUM TRABALHO?**

Formiga, Providência, Batan, Pavão-Pavãozinho e Santa Marta. Mais tarde, nós tivemos a Rocinha, mas já no âmbito do convênio com o Ministério Público. Inicialmente, eram essas cinco que estavam funcionando e após um diagnóstico da situação, levantamos o que e como poderíamos ampliar o projeto. O coronel Seabra, já estando alinhado com o Ministério Público, determinou-me que a partir daquele ponto deveríamos nos articular com o MP para a construção da metodologia que seria utilizada, que todo o apoio institucional seria dado ao projeto e pensamos “Ok, então, vamos fazer” e, olhando para o que nós tínhamos, que era esse trabalho do TJ, identificamos as possibilidades de crescimento. Observamos que não havia centros em todas as UPPs, não tínhamos mediação formal efetivamente

acontecendo em todas as UPPs e não tínhamos sistematização na CPP do que estava acontecendo. Eu já trazia um conhecimento sobre mediação de conflitos, por gostar e por ter uma preocupação com o tema e sua utilização enquanto repertório policial. Nós nos perguntávamos: “o policial pode, afinal, ser um bom mediador?” Pois isso envolvia aquela questão dele ser uma autoridade, podendo colocar em risco o princípio da imparcialidade etc. Foi quando, com essas inquietações todas, entrei em contato com a Dr<sup>a</sup> Ana Maria Di Masi, que sempre foi uma entusiasta da mediação e propus: “Nós temos isso entre os recursos de que dispomos. Eu sei que eu tenho cerca de 300 a 350 policiais que fizeram os cursos de mediação, mas nem todos estão atuando”. Naquele momento só havia os cinco núcleos com 10 a 20 mediadores. E disse a ela: “Tenho um núcleo de pessoas com as quais podemos trabalhar – só voluntários – vamos sistematizar todo um trabalho para dentro da corporação, pra que isso envolva todas as UPPs.” Perguntei: “O MP tem condições de trabalhar essa parceria para que, feita a mediação, ou ao longo da mediação, tenhamos um olhar que ajude a identificar um eventual desvio na atividade do policial mediador, uma forçação de barra ou situações em que o policial se sobrepõe ao mediador?”. Recebi dela a seguinte resposta: “Temos! Nós pensamos em colocar um núcleo na CPP, que poderia ratificar os acordos, e, com o tempo, implantar outros núcleos”.

Dessa mesa de ideias, foi sendo feita uma série de sistematizações. Propusemos um conjunto de medidas ao coronel Seabra e, com o aval dele, encaminhamos para todas as UPPs. Havia ali uns 30 itens que coloquei como orientações para os mediadores. Fizemos reuniões, na CPP, chamando todos os que haviam participado dos cursos de formação. Procuramos reunir os policiais, até porque eu não

tinha ideia ainda de que efetivo eu teria realmente, e naquele momento os cursos no TJ já tinham se encerrado e ainda não sabíamos quando iniciaria o próximo ciclo de capacitações. Identifiquei todos eles, os encontros duraram dois ou três dias, pra que pudéssemos pegar todo mundo, e disse o seguinte: “Nós queremos trabalhar com mediação”. Dei algumas linhas gerais, não disse tudo. Disse apenas: “Queremos um trabalho à paisana, teremos o acompanhamento do Ministério Público, o MP está aqui, vai trabalhar em parceria com todos nós, o coordenador de ensino e pesquisa TC Gilbert representa o apoio do comando e também está aqui, e vocês vão ter uma escala própria para trabalhar nesse serviço”. “Mas, que escala?”, eles perguntavam. “Não sei, eu não sei que escala vai ser” – pois pretendia vender um pouco a ideia sobre a mediação e perguntar quem seria voluntário pra trabalhar dessa forma, assim chegaríamos o mais perto possível de um grupo vocacionado para essa área. No final, dos trezentos e poucos consultados, eu fiquei aí com uns 80 voluntários. Eram voluntários para trabalhar com mediação, mesmo sem saber exatamente como seria o processo, eles queriam contribuir com o que aprenderam nas capacitações do TJ.

Deixei os outros de fora, e comecei a trabalhar com os voluntários. Comecei a explicar a ideia a eles, ao mesmo tempo em que íamos construindo algumas coisas com o MP. Adaptei ao ambiente da Polícia Militar, documentos e práticas do MP sobre a mediação. Fomos conversando com eles, fomos criando um programa de informática, apoiados pelo TC Wanderby, Coordenador de Inteligência e TI, e fomos difundindo a ideia para as outras pessoas. A essa altura, o núcleo do MP já estava instalado, em Bonsucesso. Eles têm uma sala, cedida pela CPP. Vieram para a CPP e começaram esse trabalho de

preparação e planejamento conosco antes mesmo de sair a resolução definitiva da parceria. Já havia, portanto, uma parceria, que começara em outubro de 2012. Nesse momento, nós tínhamos, em Bonsucesso, dois assessores do Ministério Público e uma promotora, compondo o grupo de mediação. Às terças e quintas, eles estavam sempre lá e já trabalhando com base nesses documentos, eu mantinha um diálogo com eles, sobre o que e como fazer. Quando chegamos a um denominador comum do que seria o processo da mediação, pude selecionar os mediadores, dois ou três em cada UPP, e já comecei a me reunir com aqueles com quem trabalharia e passei as orientações: eles atuariam sem uniforme, com a arma não à vista, sempre que possível em sedes fora da UPP e numa escala exclusiva para a mediação, além de outras diretrizes próprias que foram sendo criadas ao longo do processo.

Assim, a coordenadoria, através do TC Gilbert, que desde o início foi um defensor da importância da mediação para o processo de pacificação e polícia de proximidade, recebia minhas sugestões e após avaliá-las e realizar os ajustes cabíveis, colocava as diretrizes para o comandante de cada UPP, que recebia uma determinação para que liberasse os agentes e criasse na escala de trabalho, outro serviço, o de mediação.

Na realidade, trabalhavam em um horário um pouco maior que o do expediente, mas não ultrapassavam a carga horária normal de trabalho semanal, em razão das folgas.

Nessa altura do processo, explicava aos mediadores como eles trabalhariam, mas nossa preocupação, considerando que o coordenador nos dera a missão de expandir o trabalho da mediação, era que tivéssemos um cuidado muito grande com a imparcialidade do policial. Além disso, que a mediação em sentido estrito não se limitasse a um trabalho permanente,



como estava sendo concebida naquele momento, ou seja, feita apenas pelo policial mediador e de forma acadêmica, em sessões formais. Por isso o horário de trabalho em dias alternados, o que era uma escala considerada muito boa. A justificativa usada para conseguir essa escala foi de que o serviço de mediação, quando bem feito, implica um estresse emocional muito grande para o mediador, além de ser um serviço que precisa avançar muito em um tempo relativamente curto. Queríamos que o horário dos mediadores coincidissem com a rendição do serviço da manhã e a rendição do serviço da tarde, pois assim eles sempre teriam contato com os outros policiais e iriam disseminando, para todo o policiamento, o que estavam fazendo, quais eram as vantagens de sua prática etc. Pra isso, tivemos que fazer um trabalho com aqueles que já haviam passado pela formação do TJ, antes deles irem pra UPP. Nós os segurávamos por uma semana, na Coordenadoria – nessa fase como em outras, o TC Gilbert foi fundamental ao interagir com os comandantes para que os liberassem – e eles ficavam lá por esse período, no qual ficávamos tentando convencê-los sobre os benefícios para os policiais e para a comunidade inerentes ao processo da mediação. Procurávamos usar argumentos que o restante do policiamento pudesse aceitar bem. Por exemplo: uma mediação bem conduzida, que chega a um bom termo, pode diminuir o trabalho do restante dos policiais. Então, aquele policial que não entende muito bem o que é mediação, mas que está indo três, quatro, cinco vezes ao longo dos serviços para uma mesma ocorrência, com as mesmas pessoas, é capaz de entender que uma mediação pode encerrar o conflito, reduzindo seu trabalho. Usávamos argumentos próximos de sua atividade para que eles se convencessem. Feito isso, dávamos as outras orientações, que eles já levavam

em documento assinado pelo coordenador: o serviço seria exclusivo, sem farda, da maneira mais imparcial possível, e com a anuência de todos os envolvidos. Na aula, eu reforçava o que era a mediação, esse processo no qual eles apenas facilitariam o diálogo e, a partir dali, viria o trabalho do MP, já acertado com o pessoal do Ministério Público. Ficou definido que quando se chegasse a um acordo, ele seria reduzido a termo, sempre respeitando o sigilo, evidentemente, e o mediador, e somente ele, levaria aquele documento à sede do MP para submetê-lo à ratificação de seus representantes. Funcionava da seguinte forma: a ratificação consistia em verificar que não havia nada fora do normal, como por exemplo, a mediação em torno de direitos indisponíveis, e, estando tudo ok, eles liberavam o mediador. Depois disso, o MP fazia contato com os mediados, ligando para as pessoas, perguntando se tudo tinha corrido bem, como tinha sido etc. A partir disso, ratificavam o acordo, assinando junto com o policial mediador.

### **ISSO TEM VALOR DE SENTENÇA JUDICIAL?**

Ele tem um valor extrajudicial. Mas isso encurta o caminho, pois se houver o descumprimento daquele acordo, a parte pode, através da Defensoria Pública, mais rapidamente executar aquele acordo, que passa a ser um título executivo extrajudicial, desde que assinado por duas testemunhas, do que aquele longo processo de produção de provas etc. A rigor, a mediação que o policial lá na Formiga conduziu e que, de alguma forma, foi reduzida a termo, não precisa da ratificação do MP para ser um título executivo extrajudicial. A preocupação, portanto, não era exatamente ter a assinatura do MP para dar mais robustez ao acordo. A ideia, e que depois todo mundo acabou abraçando, é que se tivesse um olhar imparcial, fiscalizador até

certo ponto, do trabalho. Esse aspecto foi realmente bem sucedido, dando uma tranquilidade aos policiais, porque eles se socorriam frequentemente no MP para saber como proceder, o que pode ou não pode ser feito etc. Antes disso, nós não tínhamos à disposição um órgão técnico para orientar. Quando se tratava de um caso complexo, que até poderia ser objeto de mediação, mas que envolvia as partes de modo complicado, eu orientava o policial para que tentasse, no mínimo, convidar as pessoas pra uma nova sessão e essa nova sessão seria feita pela equipe do MP, em seu núcleo de mediação. Seria assistida por eles ou feita em parceria. Isso aconteceu, por exemplo, quando nós tivemos uma situação relacionada a direitos difusos, como um aumento explosivo das contas de luz, da Light. Seguindo a minha orientação, o mediador foi ao MP, o qual passou a fazer mediações na UPP, junto com policiais mediadores, representantes da comunidade, e representantes da Light. Ali foi feita uma mediação comunitária, usando-se estrategicamente essa parceria, ganhando-se mais celeridade e efetividade.

### **ENTÃO É POSSÍVEL ACONTECER UMA MEDIAÇÃO COM MAIS DE DOIS MEDIADORES.**

Via de regra, na UPP, ela acontecia com um mediador, pois eu não tinha efetivo pra fazer aquilo que a academia recomenda, que seria ter dois mediadores sempre. Tudo isso que eu estou relatando era, claro, precedido de eventuais resistências pra conseguir emplacar. Às vezes, do próprio comandante da UPP, porque, no primeiro momento, o que ele vê é que tem que cobrir um turno de serviço com poucos policiais. Se ele tem, ao todo, 10 viaturas, independentemente do serviço que seja, quando ele tira dois policiais para fazer mediação, inicialmente, alguns somente viam a perda de uma viatura. Alguns

demoram a ter a visão de que dois policiais podem fazer com que as outras viaturas trabalhem menos, se houver a resolução de um conflito e é isso que gera uma resistência grande. Quando acontecia uma mediação mais complexa, os policiais me pediam autorização para atuar em dupla e a coordenação, através da avaliação do TC Gilbert, solicitava mudança no turno de serviço, daquele que viria no dia seguinte, para que os dois pudessem vir no mesmo dia. Tentávamos suprir da melhor maneira o fato de ter um mediador só, exatamente com a ratificação do MP, que acabava servindo como um segundo ali e assim, a coisa foi acontecendo.

### **NESSE MOMENTO, AS MEDIAÇÕES AINDA ERAM POR DEMANDA ESPONTÂNEA, OU HAVIA OUTRA FORMA DE CONVIDAR AS PARTES EM CONFLITO?**

Tinha demanda espontânea e convite. Na capacitação que fazíamos com os mediadores eu os incentivava a terem iniciativa, por um lado, e, por outro, criava algumas sistematizações, até porque, no início, eles tinham muita timidez em relação à forma como avançar nesse serviço. Eles precisavam de alguns nortes, alguns caminhos. Um caminho encontrado foi o seguinte: o policial tinha a missão de ir todo dia de manhã a uma seção que nós chamamos de P/3, responsável pelo planejamento, para pegar todas as ocorrências do dia anterior. Ele olhava as ocorrências, buscando aquelas que, de alguma forma, fossem passíveis de mediação. Sua missão era anotar e procurar os policiais que haviam feito o registro, pra explicar-lhes que o problema poderia ser encaminhado de outro modo, ou pra dizer-lhes que se aquele tipo de ocorrência voltasse a acontecer, eles deviam procurá-lo. Deixava os telefones, ou até, dependendo da situação e de quem fossem as partes, ia até a associação de moradores e deixava um convite, do

tipo: “aquele problema que aconteceu com vocês, para o qual vocês chamaram a polícia ontem, se quiserem, podemos tentar resolver de outra forma”. Havia, enfim, um trabalho mais proativo, ao mesmo tempo em que continuava existindo a busca espontânea.

### **E ESSE POLICIAL MEDIADOR COINCIDE COM O POLICIAL QUE TEM COMO MISSÃO A APROXIMAÇÃO, OU SÃO EQUIPES TOTALMENTE DIFERENTES?**

Essa é uma questão que envolve a própria definição de polícia de proximidade, que ainda merece maiores reflexões sobre sua normatização. No entanto, posso dizer que o policial mediador não se confundia com o restante dos serviços, embora eu entenda que esse, sim, é um serviço básico que gera proximidade, mas ele não tinha relação com os GPPs, com os grupos de policiamento de proximidade, ou com os GTPPs, que são os grupos táticos de polícia de proximidade, ou com aqueles policiais que fazem projetos sociais, não tinha relação com esses serviços nesse segundo momento da mediação.

### **O PESSOAL NA UPP SABIA QUEM ELES ERAM?**

Sabia, porque fazíamos com que eles, como eu disse, fossem nas trocas de serviço, se apresentassem, buscassem, através dos registros de ocorrência, os policiais da viatura ou do policiamento à pé, então, uma preocupação era que eles fossem conhecidos.

### **E ELES FAZIAM MEDIAÇÃO TAMBÉM EM LOCAIS FORA DO NÚCLEO DA UPP?**

A orientação, compreendida e aprovada pelo comando, era: sempre que possível, encontrar um espaço fora da UPP. Em algumas UPPs, nós conseguimos, em outras, não. Por exemplo, a associação de moradores oferecia um espaço, eu submetia ao comando pra saber se

aquela associação poderia ser uma parceira do projeto, e, se aprovada, eles utilizavam o espaço da associação de moradores, da associação comercial, ou outros espaços. Sempre dentro da favela. Alguns ficaram distantes da UPP, outros do lado, outros próximos, mas a orientação era fazer fora da sede. Em alguns casos não foi possível e continuaram dentro da UPP.

Recentemente, quando atualizei alguns dados sobre as mediações nas UPPs, vi confirmar-se, ao menos em parte, aquilo que, à época das primeiras sistematizações, comecei a notar. A sistematização que eu podia fazer, naquele momento, era bem rudimentar e somente quantitativa, a não ser pela percepção que eu tinha por estar ali presente. Com os dados de hoje, dá pra observar bem que nas UPPs mais consolidadas, com menor tensão nas relações sociais, o número de mediações cresceu. Naquelas em que havia uma tensão ainda no ar, seja por seu histórico, seja por ocorrências recentes, envolvendo a polícia, as mediações aconteceram em menor número.

### **A UPP DO BATAN É CAMPEÃ, NÃO É?**

No Batan há uma diferença enorme, mas isso vem de um trabalho de garimpo, desde o início. Por exemplo, um dos mediadores do Batan é radialista, é locutor, então, ele usa a rádio comunitária e é uma pessoa conhecida na comunidade.

### **É UM POLICIAL MEDIADOR QUE MORA NO BATAN?**

Não, ele não mora no Batan, mas como ele tem uma segunda atividade, a comunicação, ele se dá melhor nisso. Eu encontrava *n* talentos ali, e colocávamos esses talentos a serviço da mediação. Encontrei, por exemplo, uma menina, que era formada em Direito, com carteira da OAB, pós-graduada, na Getúlio Vargas, em

Mediação de Conflitos. Pelo menos uma meia dúzia de policiais que já eram advogados, ou faziam já estágio nos núcleos de justiça criminal. Eles já faziam mediações, assessorando defensor, promotor, enfim, esse pessoal todo veio e fui garimpando. Vieram para a mediação, embora, em menor quantidade naquelas unidades mais tensionadas. Eles me procuravam dizendo: “A gente está querendo fazer um trabalho, mas, por exemplo, eu tenho que estar com o meu colega circulando para aumentar nossa segurança”. Então, autorizávamos excepcionalmente o trabalho em dupla.

### **ELES ALEGAVAM QUE FALTAVA SEGURANÇA?**

Sim, porque o trabalho do mediador envolve uma aproximação com a comunidade. Então, naquelas que por uma situação qualquer, por algum episódio, ou por um histórico, eles me pediam, autorizávamos a andar em dupla, paisanos ainda, mas em dupla. É interessante, porque todos os mediadores se mostravam muito animados com o trabalho, muito envolvidos. Eles já tinham passado por uma peneira, para que ficassem só os voluntários e todos eles viam nisso alguma forma de fazer um trabalho que, tanto eles como nós, julgávamos importante para desenvolver um instrumento que pudesse fazer parte do repertório policial, como alternativa viável para a solução das demandas de natureza não-criminal que as UPPs, mais do que em outras áreas, impõem ao policial resolver. Eles viam nisso uma oportunidade de crescimento.

### **E ENTRE AQUELES MAIS DE DUZENTOS QUE TINHAM FEITO O CURSO, MAS NÃO SE VOLUNTARIARAM PARA O TRABALHO, ALGUNS QUISERAM POSTERIORMENTE SE INTEGRAR À EQUIPE?**

Alguns que, no início, não eram voluntários, vendo o trabalho que estava sendo feito e vendo de que

maneira ele era realizado, passaram a querer fazer parte e entraram em uma fila de espera – até porque pensamos em ter sempre uma reserva para férias.

Em resumo, esse trabalho começou assim: o MP, que também teve que passar por um processo de aprendizado, pois nunca tinha trabalhado dessa forma, recebendo mediações dos policiais, inaugura, inicialmente, esse núcleo em Bonsucesso. Tivemos várias conversas interessantíssimas com os promotores do MP, sobre a questão da imparcialidade, da extensão ou não do mandato policial etc. O que eu procurava dizer era: “O policial já faz isso na favela, só que ele faz sem compreender os limites de extensão do seu mandato, sem acompanhamento, sem o MP observar, sem sistematização sobre ocorrências em que ele efetivamente realiza mediações, mas que como não são criminais, acabam não sendo analisadas quanto ao seu importante aspecto preventivo. Muitas vezes ele não resolve o conflito e apenas encaminhada para outras instâncias ou força uma conciliação como forma de se livrar do problema”.

E isso remete a outra preocupação, que são os códigos das ocorrências. O que fazer, por exemplo, com ocorrências concluídas com “nada constatado”, ou “encerrada no local”? O que é que isso quer dizer?

Como também trabalhei em alguns batalhões, sempre procurei ir na viatura para rodar com o policial, para ver, no local, as ocorrências do dia a dia. Você chega em um lugar, ouve uma parte, ouve a outra e constata que não se trata de crime. Se não é crime, “não tenho o que fazer aqui”. Usa-se muito o código “encerrado no local”. Ou então, chegou lá, olhou, não viu nada, outro código: “nada constatado”. Só que o conflito continuou, está lá. Então, o que fizemos? Esse “nada constatado”, esse “resolvido no local”, quaisquer códigos desse tipo, se tornaram os códigos alvo do mediador. O que ele devia buscar no dia seguinte.



## **QUAIS ERAM AS IDEIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO?**

Passado o que seria esse primeiro momento, em que só havia a parceria com o TJ e o segundo momento, já com a presença do MP, a ideia para o futuro seria um terceiro momento, no qual o MP ganharia mais espaço, se procuraria capacitar outros atores para fazer essa mediação formal. O policial poderia continuar também no processo, mas o foco da mediação, na Polícia Militar, seria voltado para o policial do serviço de policiamento; aquele que tivesse adquirido essa expertise ao longo do processo seria o suporte, o orientador, o que iria fazer preleções. Porque agrega legitimidade um soldado ou um cabo, que já adquiriram uma expertise, falarem para seus colegas de serviço sobre o que funciona e o que não funciona. E não seria aquela mediação acadêmica, formal, seria uma mediação instrumental, como prefiro chamar, em um sentido mais genérico do termo, na qual seriam utilizadas técnicas da mediação, que, no meu entender, cabem perfeitamente no serviço policial: uma escuta ativa, um diálogo qualificado, a comunicação não-violenta etc. Todas essas técnicas seriam, gradativamente, incentivadas para que o policial encontrasse formas alternativas ao “resolvido no local”. Caso não conseguisse promover o entendimento, que então encaminhasse ao serviço de mediação.

## **ISSO MUDA A MANEIRA DO POLICIAL ENCARAR A OCORRÊNCIA...**

Muda. E com isso, já estou indo na direção do conceito de polícia de proximidade, começando a falar de coisas mais concretas, codificáveis e que vão demorar um tempo porque mexem no fazer policial, na cultura policial. Entendemos que o caminho era esse. O serviço continua, o MP tem essa sede no Alemão, abriu uma segunda sede na Rocinha e depois

no Batan. Exatamente pra receber essas mediações de todos os policiais mediadores do Complexo que se dirigem até a sede da CPP pra ratificar suas mediações. Quanto à sede da Rocinha, o serviço lá se encerrou e agora temos uma sede no Borel. Em Bonsucesso funciona às terças e quintas, e no Borel, segundas e quartas. Na sexta-feira, passou a haver um atendimento itinerante, com os mesmos funcionários que também ratificam os acordos no local. Todas as ratificações, ao final, chegam às mãos da promotora.

A parceria com o MP foi iniciada em outubro e nós tínhamos uma preocupação com a continuidade do trabalho. Entendemos que surgiam ali duas metas principais dessa parceria: o MP queria capilarizar sua ação pelas UPPs e nós queríamos dar algum suporte técnico pra o policial mediador, tanto pra ajudá-lo a se manter imparcial, quanto para assegurar a qualidade das mediações. Mas, principalmente, nós queríamos fazer o assunto, mediação, ecoar na polícia! Ouvia-se falar: “A mediação é muito legal”, “A mediação tem a ver com polícia de proximidade”, “Mediação é um instrumento bacana”. Mas, efetivamente, isso não saía do papel, ou quando saía não tinha a amplitude necessária. Os cursos de polícia comunitária dados pela SENASP, que se destinam a oficiais e praças, têm em seu programa curricular a mediação comunitária como uma disciplina, ou seja, todos os oficiais e praças que fizeram esse curso conhecem essa disciplina. Ela está lá, está no manual, mas o grande desafio é como fazer isso se tornar alguma coisa concreta. Foi esse o desafio com que nós nos deparamos. Queríamos dar alguma concretude a essa história. Por isso, quando o MP se tornou parceiro, nós tivemos uma preocupação com a continuidade do processo. Mesmo sabendo que existiam situações ali que não eram ideais, como o fato de o mediador ser uma autoridade policial, ou o tempo prolongado de exposição desse policial

mediador na UPP, o que traz o risco, especialmente naquelas UPPs muito tensionadas, de o papel do policial se sobressair ao do mediador. Conhecíamos esse risco de, por exemplo, ocorrer uma mediação em que uma das partes começa a acusar veementemente, até com palavras de baixo calão, o trabalho da polícia, na UPP. Como é que fica o mediador? Então, considerando esses riscos, falamos com a procuradora, com o comando da CPP, mas ponderamos: “Temos que fazer a mediação acontecer. Vamos tomar todas as precauções pra evitar ao máximo esse tipo de desgaste: reuniões, acompanhamentos etc., mas a gente tem que fazer isso acontecer”. E assim foi que começou o trabalho e assim ele vem caminhando. Foram raros os casos que esse tipo de situação ocorreu. Não tem como não acontecer, eventualmente. Da mesma forma como o surgimento de um fato criminoso, o que também é sempre um risco.

### **E COMO O POLICIAL AGE DIANTE DISSO? PROVAVELMENTE, ELE SE VÊ ENTRE PREVARICAR E MEDIAR...**

Exatamente. Quando surge um fato criminoso, como funciona? Ele tem que interromper a mediação. Só que, pelo fato de ser um policial, dificilmente o morador que ele estiver mediando trará um fato criminoso para a mediação.

### **MAS HÁ REGISTROS DESSE TIPO?**

Há registros. Por exemplo, uma coisa muito comum é briga de marido e mulher, Lei Maria da Penha, pensão alimentícia, isso é muito comum. Quando aparecem, o mediador trabalha no sentido do estabelecimento de alimento para as crianças. É possível uma mediação sobre esse aspecto particular, mas no caso de uma agressão conjugal, já não é possível fazer a mediação, tem que haver um encaminhamento.

**MAS SE HOVER, POR EXEMPLO,  
UM FATO QUE SEJA PASSÍVEL DE MEDIAÇÃO,  
COMO UMA DISPUTA DE GUARDA OU PENSÃO  
E SE REVELAR QUE, EM ALGUM MOMENTO,  
HOVE AGRESSÃO, A MEDIAÇÃO EM  
TORNO DA GUARDA PODE SEGUIR,  
OU INTERROMPE-SE TUDO?**

Interrompe-se tudo, para apreciação do MP. Se o MP entender que é possível continuar a mediação só da parte das crianças, por exemplo, marca-se outra sessão, possivelmente já com a equipe do MP à frente.

Quando, em outubro de 2012, começou a parceria entre a UPP e o MP, todas essas preocupações foram abordadas. A sistematização do trabalho foi construída conjuntamente e, em dezembro daquele ano, assinamos a resolução da parceria entre Secretaria de Segurança e Ministério Público. A partir daí, o grupo de mediação do MP, passou a acompanhar as mediações e a fazer o controle estatístico dos casos. A CPP, mesmo com sua limitação de pessoal (dois ou três policiais, salvo engano), continuou também fazendo o acompanhamento e sistematização da parte da atuação dos policiais.

O trabalho continua até o presente. Porém, quando saí da CPP e vim pra Secretaria de Segurança, acabei não mais conversando com o MP sobre o que tínhamos pensado como sendo o terceiro momento, isto é, as estratégias para uma maior presença de mediadores não policiais. Não sei, portanto, se isso passou a ser estratégia da gestão atual da CPP e qual é a predisposição do MP nesse sentido. Sei que o Ministério Público também tem uma limitação muito grande de pessoal e acredito que eles enfrentem, igualmente, boa parte das resistências à mediação existentes na Polícia Militar. Então, existe uma história e uma visão que essa parceria ajuda a quebrar. Seria interessante, agora, começarmos a pensar

no próximo passo, na ampliação do processo. Só que no meio disso tudo está a discussão sobre polícia de proximidade, sobre UPP, sobre até onde vão essas normas e diretrizes, e o que é que muda realmente no fazer policial, tanto no batalhão convencional, como na UPP. E nisso, a mediação: até onde ela vai, onde ela se encaixa, como torná-la efetiva etc.

### **E SOBRE A ATUAÇÃO DOS POLICIAIS QUE RECEBERAM A FORMAÇÃO E NÃO SE VOLUNTARIARAM COMO MEDIADORES? PERCEBE-SE ALGUMA DIFERENÇA EM SUAS AÇÕES?**

Em certa época, eu conversei com alguns comandantes de UPP sobre isso, porque, em teoria, a proposta do TJ envolvia exatamente a capacitação de policiais em mediação, para a melhora de seu atendimento ao cidadão, mesmo que poucos fossem atuar diretamente, como os que trabalharam nos centros inaugurados pelo TJ. A resposta dos comandantes de UPP foi que, em casos raros, alguns desses policiais tinham sido aproveitados pra cuidar de projetos, porque exatamente passaram a ter um diálogo melhor com a comunidade. Alguns deles passaram a ter uma escuta melhor, mas eu diria que em um número inexpressivo. A maioria voltou para o seu policiamento ordinário normal, não sendo possível avaliar até onde o atendimento oferecido por estes policiais melhorou em função da capacitação recebida. Eu tenho uma ideia, uma pista do que levou a isso: o tipo de conhecimento oferecido pelo TJ demanda uma sistematização, um acompanhamento, uma proximidade da gestão de comando com esse policial.

O que quisemos fazer com a mediação foi tirá-la do campo das ideias, jogá-la para o dia a dia, e essa é a dificuldade. E isso pode ser dito sobre várias outras coisas. A própria ideia de proximidade, por exemplo,

se você não trazer e não disser para o policial, de modo concreto, onde ele pode buscar essa proximidade, ele tem dificuldade, porque, naturalmente, ele está envolvido no seu cotidiano, ele já entrou na corporação e os mais antigos já lhe deram as diretrizes do que é o fazer policial, e ele entende que se era assim e está sendo assim, é assim que funciona. É aquela cultura que ele está vivenciando e para entrar com um conceito novo, não se pode simplesmente jogá-lo no serviço. Se o policial apenas faz o curso e é jogado na prática, sem capacitações continuadas pautadas em aprendizagens significativas, ao menos quadrimestrais, ele tem muita dificuldade em quebrar essa continuidade.

**ELE É, AO MESMO TEMPO, AMPARADO PELOS COLEGAS QUE TÊM A MESMA CONDUTA, A MESMA POSTURA, TRAJETÓRIA E FORMAÇÃO. SERIA MAIS CONFORTÁVEL PRA ELE TALVEZ PERMANECER NAQUELE *MODUS OPERANDI*.**

Um dos pontos bem sucedidos desse trabalho, e que consistiu em uma das estratégias para que ele acontecesse, foi incluir nas normas para os comandantes de UPP, a definição de que a hierarquia continua sendo a cadeia de comando que o comandante da UPP tem sobre o seu subordinado – que é o policial mediador. Assim, ele tem uma subordinação hierárquica ao comandante da UPP, mas a subordinação técnica desse policial mediador passou a ser à Coordenadoria de Polícia Pacificadora, através da Coordenadoria de Ensino e Pesquisa. Então, tínhamos uma hierarquia técnica, através do coronel Gilbert, uma pessoa extremamente competente e comprometida. Eu dizia a ele: “Coronel Gilbert, na UPP X, o mediador está tendo dificuldades para realizar o trabalho. Vou solicitar ao senhor que envie para lá um memorando”. Ele pegava o telefone na hora e

resolvia. Isso já é uma coisa da gestão, bem de chão de fábrica, que tem que acontecer.

Nos inspiramos no Serviço de Inteligência da PM, que funciona da seguinte forma: todo batalhão tem o pessoal da Inteligência, que é subordinado ao comando do batalhão, mas eles têm um canal técnico, subordinado diretamente à Coordenadoria de Inteligência. Fizemos algo semelhante na CPP, definindo esse modelo em um documento de diretrizes e orientações, o que foi muito interessante, porque precisávamos dessa continuidade.

### **UMA MANEIRA DE GARANTIR A INDEPENDÊNCIA DO POLICIAL MEDIADOR...**

Exatamente. Ele só poderia ser movimentado, de UPP ou de função, com a concordância do coronel coordenador da área de ensino e pesquisa. E isso é outro recurso pra podermos usar a legitimidade do policial mediador e estendê-la a todos os demais. Para mudar um pouco o fazer policial e ampliar a prática da mediação, é preciso trabalhar com os gestores, com os supervisores, porque o policial não vai trabalhar na lógica contrária a do ambiente que ele encontra. Quem dá a ele a linha de qual caminho seguir são os supervisores, os graduados mais antigos. Portanto, é fundamental trabalhar os supervisores pra convencê-los, pra colocar diante deles todas essas possibilidades, de forma que eles passem a influenciar a cadeia de comando. Se o policial apenas fez o curso do TJ e foi colocado lá na UPP, ou onde for, sem que o supervisor tenha essa informação, ou não saiba como usá-la, então ele continua empregando as técnicas antigas. Ele não diz para o policial novo o que fazer com aquilo, o policial novo, por sua vez, tenta aplicar aquele conhecimento, mas não se enquadra naquilo que o supervisor determinou e para de usar. Por isso, quando, adiante, se puder

fazer esse movimento de ampliação, é preciso envolver os supervisores, graduados e oficiais.

Em algumas UPPs, o trabalho flui muito bem porque o próprio comandante da UPP compra a ideia, mas em outras, continuam com aquela visão de que se eu emprego dois policiais na mediação, eu estou perdendo uma viatura e uma dupla de policiamento em outro lugar. Ora, em termos de efetividade, não se compara uma dupla de policiamento parada com uma polícia de proximidade, ou uma abordagem de aproximação apenas física, com o trabalho de mediação.

É preciso ter uma metodologia baseada em uma reflexão, antes de iniciar o trabalho. Então nós sabíamos que apenas dizendo ao policial que existia um curso, que ele deveria seguir uma determinada linha e alocando-o na UPP para ser mediador, estaríamos jogando esse policial no deserto. Então, inicialmente fizemos o seguinte: orientamos para que eles pesquisassem os códigos de ocorrência do dia anterior, fazendo um levantamento do que acontecera. Depois disso, que buscassem as associações de moradores e todos os locais de assistência para onde pudessem encaminhar o morador, como CRES, CREA etc., e mapeassem a rede. Mais do que isso, orientamos para que enquanto estivessem mapeando a rede, fossem divulgando o trabalho. Com base nesse levantamento, deveriam fazer um relatório – que eles faziam diariamente e me entregavam semanalmente. Eu dispunha de uma policial só pra ler os relatórios e me apontar os pontos principais. A partir disso íamos organizando outras tarefas: buscar, por exemplo, o lugar pra sede da mediação, abordar os policiais de serviço que ficam parados nos pontos de observação e explicar o trabalho de mediação etc., etc.



## **QUE ÓTIMO. ISSO ACONTECEU EM TODAS?**

Aconteceu. Pelos relatórios, com o tempo, identificávamos aquele que não tinha comprado a ideia, que me mandava relatórios inconsistentes. Nesses casos, eu chamava o policial, explicava novamente e dava-lhe mais uma chance. A maioria engrenava. Eu pedia, por exemplo: “Hoje você vai até o pessoal de baseamento de viatura, os que estão na visibilidade. Anota o nome deles, o número da viatura e conversa, explica”. Depois disso ele me mandava o relatório. Eu analisava a escala de serviço da UPP e comparava, para checar se estava tudo certo, tudo legal. Ligava pra ele e dizia o seguinte: “Olha, nesse baseamento você fez muito bem, mas no outro você identificou os policiais A, B e C, que estavam na escala de serviço, mas que haviam trocado com os policiais X, Y e Z. Como é que constam só os da escala?”. E chamava-o para conversar comigo. Fazíamos esse acompanhamento, mas sempre com uma ideia que era subjacente a todo esse processo: se eu quero que ele seja um policial mediador, eu tenho que ser o mediador também, eu tenho que mostrar para ele como é que se faz uma mediação.

**É MUITO COMUM QUE RELATÓRIOS SEJAM VISTOS COMO AQUELA PARTE CHATA DO TRABALHO. O POLICIAL PODE PENSAR: “EU ESTOU FAZENDO SÓ PRO MEU CHEFE. EU SOU BOM É NO PAPO, MAS AGORA TENHO QUE SENTAR AQUI, TIRAR UMA HORA DO SERVIÇO PARA PREENCHER FORMULÁRIO”. ELES NÃO RESISTEM A ESSA IDEIA DE TER QUE FAZER RELATÓRIOS?**

Esse diário era muito sucinto, algo em torno de dois parágrafos. Além de ser uma maneira de fazer a mediação com eles, era estratégico para nós. Porque através desse procedimento dizíamos a eles o

seguinte: “Vocês têm que colocar nesse relatório diário exatamente os óbices que vocês estão encontrando, as dificuldades que vocês estão encontrando”. Então, era ali que ele tinha a oportunidade de dizer, por exemplo, que não tinha sido liberado pra trabalhar na mediação, ou que tinha sido usado pra suprir o serviço de outra pessoa que faltara, ou que não tinha um computador para trabalhar. Na orientação que enviamos aos comandantes de UPPs, sugeríamos que eles se esforçassem para, não encontrando outro espaço fora da sede, franquear um computador, uma cadeira e uma mesa aos mediadores. Porém, conhecendo as dificuldades e o empenho dos comandantes da UPP, procurávamos oferecer alternativas flexíveis, como por exemplo, ceder por espaço de tempo o computador, como umas duas horas de computador com internet, para que eles pudessem redigir o acordo.

Quando conversamos com o MP, avisamos a eles: “A UPP é um lugar com algumas carências, inclusive de meios da própria Polícia Militar. Então, nem sempre o mediador vai dispor de um computador com internet, de uma impressora, ou de tinta para a impressora. Por vezes, a mediação vai ser feita fora da sede da UPP, que pode ser muito boa, mas não ter estrutura”. Diante disso, fizemos a seguinte opção que, salvo engano, continua em vigor: no processo de adaptação dos documentos do MP para os da polícia, fiz um documento composto, basicamente, por um pequeno cabeçalho, com espaço pra colocar os nomes dos mediandos e do mediador, data, local da sessão etc., deixando um espaço em branco, além de um campo, ao final, pra a assinatura. Em suma, o documento podia ser feito à mão, com a possibilidade de utilizar folhas complementares, se necessário.

Criei, ainda, um modelo para o convite às partes, um modelo para a sessão – com e sem acordo, para encaminhamentos, agendamentos de sessão

etc., abrindo a possibilidade de uma versão manuscrita para todos eles. Isso foi também interessante, porque sabíamos que, no início, se não lhes oferecêssemos esse recurso, eles poderiam simplesmente se sentar e ficar à espera da comunidade, que nunca viria até eles. Além do mais, com o tempo, o comandante da UPP ia achar que estava com dois policiais “ociosos”, e isso poderia minar o trabalho. Não queríamos dar esse argumento. Portanto, desde o início, eles sempre foram muito incentivados.

### **E VOCÊ ACHA QUE ESSES RELATÓRIOS PODERIAM SER TRANSFORMADOS EM INFORMAÇÕES QUANTIFICÁVEIS?**

Acho que da maneira como os relatórios foram feitos seria possível, mas não sei se essa prática continua a ser adotada. Porém isso demandaria a leitura e análise de todos eles, porque à época – até porque eu precisava de um texto muito sucinto –, não havia um campo onde se pudesse identificar o assunto, o tema, ou outros dados. Isso facilitaria muito, mas seria também uma dificuldade. Naquela ocasião, eles não geravam outro tipo de relatório consolidado, porque o objetivo, sendo um efetivo tão reduzido (composto por dois ou três policiais, além de mim e do coronel), era exatamente fazer chegar a informação às nossas mãos, e termos condições de, na mesma hora, dar uma resposta rápida. Se você não faz isso nas primeiras semanas, o policial tende a achar que aquilo é um projeto abandonado e não se dedica a ele. Eventualmente, nós íamos até as UPPs, acompanhar o trabalho. Depois, houve uma mudança de coordenador. O coronel Paulo Henrique assumiu o comando da CPP e, também avaliando a mediação como importante instrumento para o policial aproximar-se da comunidade, deu continuidade ao trabalho. Nesse sentido o coordenador determinou

à Seção de Ensino e Pesquisa que se criasse algum tipo de capacitação continuada para os policiais. Foi planejada uma capacitação que aconteceria em todas as UPPs, durante uma semana inteira, de forma alternada durante os meses, incluindo entre os conteúdos a mediação de conflitos, com instruções apoiadas pelos policiais mediadores. Compareci a essas instruções e verifiquei que a maioria delas teve realmente um desdobramento interessante.

Hoje, não posso falar pela gestão atual da CPP. O que eu sei é que, pelo menos, os dois policiais que foram capacitados em cada UPP continuam no trabalho, o MP também continua e os dois núcleos foram instalados, além da sede na CPP. Isso tem ajudado bastante. Parece-me que as capacitações do TJ foram suspensas por um período, mas vão continuar a acontecer.

Observando os dados brutos, o quantitativo de mediações, nota-se que em algumas UPPs, o projeto emplacou bastante. Seja por conta da qualidade do mediador – de um talento pessoal ou até uma capacitação anterior –, seja pela estrutura da UPP, seja porque a UPP já está mais consolidada, com menos atrito, ou porque o comandante da UPP comprou a ideia. As mais recentes estão com uma dificuldade muito grande. Eu dei uma olhada no Complexo e há poucas mediações. Quando começamos, no Alemão, os mediadores me procuravam perguntando se poderiam trabalhar juntos, para fazer essa atividade de andar e percorrer a comunidade. Isso foi autorizado justamente porque eles já sentiam a comunidade um pouco mais tensa e, naturalmente, mesmo que o trabalho esteja até caminhando bem, quando acontece um conflito traumático na comunidade, a mediação cessa. Ela cessa, ainda que depois volte. Mas ela cessa naquele período, é inevitável.

**UM DOS CAMINHOS PARA ACONTECER  
A MEDIAÇÃO É A DEMANDA ESPONTÂNEA.  
OUTRO É PELA VIA DOS REGISTROS  
ANALISADOS E FILTRADOS PELO POLICIAL.  
A TERCEIRA POSSIBILIDADE SERIA ATRAVÉS  
DE POLICIAIS SENSIBILIZADOS QUE  
ENCAMINHARIAM AS PARTES  
AOS MEDIADORES?**

O terceiro caminho é esse, só que a dinâmica é um pouco diferente. Todas as viaturas fazem a ocorrência e registram-na. Ao final do serviço, eles entregam os registros ao policial de permanência, que só tem o trabalho de coleta. No dia seguinte, durante o expediente, esses documentos são entregues ao policial responsável por catalogar e arquivar: identificar a quantidade de ocorrências, verificar os códigos, gerar algumas estatísticas conforme a orientação do comandante da UPP, ver se alguma teve um impacto maior e merece ser comunicada ao comandante, se deve ser passada à P2 (setor de inteligência) etc. Após, o caminho normal seria pegar esse material, arquivar e colocar na gaveta. Fizemos com que o policial mediador se intrometesse na gaveta de seu colega. Ele passou a analisar ocorrências que indicassem caminhos para a mediação na comunidade.

Outra hipótese, era através do trabalho que o mediador fazia, indo à associação de moradores, associação comercial, reuniões comunitárias, seja lá de qual natureza fosse a reunião. Ele comparecia e estimulava a demanda, divulgando seu trabalho. Algumas vezes o MP realizou palestras sobre o trabalho da mediação, inclusive nos estágios de polícia de proximidade feitos no CFAP.

**É POSSÍVEL ACONTECER UMA MEDIAÇÃO DE UM  
CONFLITO ENTRE MORADORES E POLICIAIS?**

A orientação que nós tínhamos – não sei se continua valendo –, é que quando houvesse um conflito entre

um morador e um policial, ou entre dois policiais, que a mediação fosse encaminhada ao MP. São situações superinteressantes que vão surgindo. Por exemplo, um policial me perguntou o seguinte: “Eu posso levar pra mediação o caso da viatura em que eu bati? Porque eu bati numa viatura em serviço, e o Estado está querendo me cobrar o conserto, mas eu estava trabalhando. Eu posso levar pra mediação?” Não sei se de lá pra cá ocorreram outros casos como este. Na época, eu incentivava que conflitos entre policiais e policiais, ou policiais e moradores, ou policiais e Estado, passassem pela mediação.

Em suma, o que estávamos propondo aos policiais, na realidade, era algo que eles nunca tinham visto em lugar nenhum. Com o tempo, eles foram entendendo. O que procurávamos, embora ache essa palavra meio batida, era empoderá-los. Hoje, um soldado mediador da UPP, tem contato direto com o Ministério Público, às vezes com a própria procuradora, assim como com a assessora do MP, que está lá, na sede. Ele tem contato direto, telefone, direto, coisa que há um tempo não se imaginaria.

### **TINHA QUE FALAR COM O CAPITÃO, PARA O CAPITÃO LIGAR PRA PROCURADORA...**

Exatamente. E isso foi outro ponto importante para o andamento positivo do trabalho: trouxe ao policial uma responsabilidade. No início, quanto mais simples fosse a orientação pra ele e quanto mais ele sentisse apoio, tanto nosso, quanto do MP, mais ele iria evoluir. Ele sentia esse contato diário, semanal e pensava: “Ôpa! Esse processo está amarrado, eu posso fazer o meu trabalho com suporte de meus superiores. Ao mesmo tempo, é interessante que eu o faça da melhor maneira possível”. A mediação nas UPPs não tem a participação do MP, somente de policiais.

O MP só entra depois, ou entra para ratificar o acordo, ver está tudo ok, ou para assumir uma mediação complicada. Além disso, o Ministério Público pode auxiliar a esclarecer dúvidas, como por exemplo, em relação a desvios de função, ou outras.

### **E OS CONFLITOS INTERPESSOAIS, CONJUGAIS ETC.?**

Evidentemente, o que é criminal recebe tratamento ordinário, mas pode haver situações duvidosas. Eu cheguei a acompanhar um caso apenas. Não tive mais notícias de problemas nesse sentido. O caso era o de um cidadão que teve um desentendimento – a chamada “desinteligência”. Foi feita a mediação e depois um dos mediandos descumpriu o acordo e a outra pessoa, sentindo-se ameaçada, procurou a delegacia e disse que o problema se repetia, mas que na primeira vez o fato havia sido mediado pelo policial da UPP. O policial civil não entendeu o procedimento, e ligou para o policial mediador, que entrou em contato conosco, pois tinha sido convocado a comparecer na delegacia. Ligamos para lá, fizemos os devidos contatos e explicamos a questão. Dessa forma, evitamos um eventual ruído, quando tudo foi esclarecido. A orientação dada, com muita ênfase, aos mediadores, é distinguir direitos disponíveis do que é crime.

Agora, há o problema de desconhecimento do policial a respeito de temas jurídicos, o que remete ao campo da capacitação. Ameaça, por exemplo, não é problema, porque ele sabe que a iniciativa da ação é privada. Nesse caso, uma vez identificada, o policial pode escutar e fazer uma mediação bacana, porque as pessoas não querem comparecer à delegacia pra registrar ameaça. No entanto, se essa ameaça evolui para uma agressão, acabou a mediação, sendo feito o encaminhamento para a polícia judiciária.

Diante de eventos criminais ou de procedimento vinculado que remeta à polícia civil, é necessário fazer o encaminhamento. Isso foi sempre muito batido com os mediadores.

### **VOCÊ VISUALIZA, NO FUTURO, A POSSIBILIDADE DA MEDIAÇÃO PENAL, NA UPP?**

Hoje, eu diria que não vejo essa possibilidade em um horizonte próximo, porque a gente tem ainda muitas questões de base para consolidar. Infelizmente, ainda há muitos policiais que desconhecem certos condicionantes de encaminhamentos. Falar em mediação penal nesse universo em que, quando muito, se tem só o policial mediador com um conhecimento mais aprofundado, parece muito cedo. Acho que é preciso ainda evoluir para a mediação como técnica empregada por todo o policiamento e evoluir também na direção de uma capacitação continuada. Um exemplo: dois policiais me chamaram, há algum tempo, para a delegacia e quando cheguei lá, um dos policiais me informou que ia ser preso por abuso de autoridade. Logo eu entendi do que se tratava: um casal tinha ido a um motel, na Avenida Brasil, ficado lá durante duas horas e se recusado a pagar, porque o ar-condicionado não funcionava. O gerente do hotel, obviamente, afirmava que tendo ficado lá por duas horas eles teriam que pagar. Ele então chamou a polícia, que, ao chegar ao local, avaliou a situação e convocou todos à delegacia: “O senhor está alterado, o senhor vai na viatura, a senhora vai na viatura”. Chegando lá, o cidadão, que era advogado, questionou: “Por que estou sendo constrangido a vir a uma delegacia, transportado em viatura, se o caso se refere ao código do consumidor?”. Ao que, imediatamente, o delegado acrescentou: “Também quero saber!” e sobrou para o policial: “abuso de autoridade”.



Quando cheguei à delegacia perguntei: “Mas como foi o diálogo do cidadão com o gerente? Foi tranquilo?”. “Não! Um estava xingando o outro e o advogado [que tinha uma compleição física avantajada], dizendo que ia dar uma porrada etc.” Havia, portanto, uma ameaça! Só que o policial não soube identificar a ocorrência que ele estava conduzindo, bem como, entender que além da questão civil, a vítima estava ali porque queria prestar uma queixa, e por isso todos foram conduzidos.

É claro que conto esse fato de forma resumida, mas é preciso entender também que o policial está ali cansado (isso foi 2h da manhã), com sono etc. Se ele não tiver uma formação e uma capacitação continuada forte, acaba fazendo escolhas equivocadas a partir de seu repertório policial, muitas vezes limitado por normatizações que não atendem ao caso concreto e pela obrigatoriedade de oferecer uma resposta que satisfaça sua posição de autoridade. Assim, acaba respondendo a procedimentos disciplinares e a processos, entre eles o de abuso de autoridade, que, no final, nunca vão contribuir pra incentivá-lo a ser um policial interessado em mobilizar competências relacionadas à mediação do conflito. Ele vai tender a querer solucionar logo o problema e defini-lo entre “resolvido no local” ou “todos para a delegacia”.

### **EXISTE ALGUMA DIFERENÇA NO DESENROLAR DA MEDIAÇÃO, QUANDO ELA É FEITA NUMA UNIDADE DA UPP, OU EM OUTRO AMBIENTE?**

Sim. Já ouvi de alguns mediadores que é preferível sempre fazer fora da UPP, pois lá, inevitavelmente, ele está associado à figura de autoridade policial. Inclusive, no início, embora não tenha sido essa a minha orientação, eles não se apresentavam como policiais mediadores, mas apenas como mediadores. Quando muito, como mediadores do MP. Com o tempo, isso

ia ficando patente e todo mundo acabava sabendo, mas muitos relataram ter feito uso desse artifício.

### **AS MULHERES SÃO MELHORES NA MEDIAÇÃO DO QUE OS HOMENS?**

Talvez no geral, sejam. No entanto temos grandes destaques entre o efetivo masculino.

### **VOCÊ CONSIDERA QUE A MEDIAÇÃO PODE SER UM ESTEIO PARA GARANTIR QUE AS UPPs SE PAUTEM PELO POLICIAMENTO DE PROXIMIDADE?**

Sempre achei isso.

### **E HÁ RISCO DE RETROCESSO?**

Um dos riscos de retrocesso foi minimizado com a edição da resolução estabelecendo a parceria do Ministério Público com a Secretaria de Segurança. Isso é estratégico, pois torna mais difícil que com mudanças o processo caia. Por isso nos esforçamos muito pela edição dessa resolução, onde a Procuradora do GRMC, o coordenador da CPP e a equipe da SESEG foram fundamentais. Outro risco vem do fato de que esse entendimento da mediação como esteió da polícia de proximidade não seja necessariamente compartilhado por toda a gestão da polícia. Até porque, embora a mediação tenha avançado muito na edição da diretriz geral de polícia de proximidade, em que acabou sendo colocada como uma das estratégias para se alcançar a polícia de proximidade, sempre há o risco de reviravoltas. No entanto, considerando o entendimento da atual cúpula da corporação sobre a potencialidade da mediação, acredito que não vá haver um retrocesso.

No entanto, acho que o risco principal é a demora em dar outros passos no projeto da mediação. O fato de a mediação ter, em pouco tempo, ganhado

um espaço significativo, vem de uma aceleração proposital, porque queríamos torná-la visível, no menor tempo possível. Talvez o maior ganho tenha resultado de um conjunto de boas coincidências. No início do ano passado, a polícia refez seus códigos de ocorrência, dando-lhe o nome de *Vade Mecum* das Ocorrências Policiais. Essa mudança no Boletim de Ocorrências da PM faz sentido em razão das mudanças dos códigos de ocorrência, que agora são muitos. Esse *Vade Mecum* também aponta para os procedimentos policiais, o que também foi outro ganho muito grande. Ele deve merecer ainda algumas revisões, mas os policiais estão sendo treinados para se tornarem multiplicadores desse novo código e aí, sim, vamos ter uma base de dados bem interessante, porque esse BO-PM é bem mais completo do que o TRO (Talão de Registro de Ocorrência), que era bem pequeno. Na época em que estava sendo feito, quiseram inserir algumas ocorrências de UPP, só que havia uma discussão sobre o que seriam ocorrências específicas de UPP. Em meio a essa discussão toda, sugerimos a inclusão da mediação de conflitos e ela acabou entrando, depois outros códigos relativos à polícia de proximidade foram incorporados. Assim, a mediação agora está lá no código de ocorrências e isso faculta a todo policial, e não só o da UPP, registrar uma ocorrência como mediação. Ainda é preciso uma revisão, pois o procedimento está centrado na mediação formal, mas já se tem um ponto de partida em um processo que teve continuidade. Os coordenadores que vieram depois mantiveram a mediação de conflitos como um instrumento interessante. Esse *Vade Mecum* continua contemplando a mediação e vamos agora esperar os próximos passos. Minha sugestão é que não se demore muito a dar o passo seguinte, pois se corre o risco de deixar o projeto por muito tempo ainda atomizado, somente

a cargo dos policiais mediadores. Essa demora poderia trazer um impacto negativo, tanto pra o mediador, que passa por várias situações em que pode acabar sobrepondo o papel de policial ao de mediador e, com isso, perdendo a legitimidade que conquistou na comunidade, quanto para o restante dos policiais. Isso porque se os policiais, que nas UPPs não têm um trabalho tão instrumentalizado para o diálogo qualificado com o cidadão quanto o do mediador, começarem a entender que mediação é aquilo que somente alguns policiais específicos fazem, ele começa, por outro lado, a entender que é o que ele não faz, e que isso não representa um problema para a gestão e, portanto, também não é um problema para ele que o serviço fique atomizado com alguns policiais mediadores.

Em função disso, fizemos uma mudança interessante, à época, quando a CPP fornecia aos formandos do CFAP (Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças) uma capacitação de polícia de proximidade. Era um estágio que pegava o policial muito no fim da formação e durava poucos dias, enfim, era o espaço que tínhamos. Nos deram uma semana pra trabalhar lá e introduzimos disciplinas como por exemplo: “O papel da UPP na mobilização comunitária” e “Mediação de Conflitos em áreas pacificadas”. Mas, qual foi a diferença? Antes, as aulas eram dadas somente por oficiais. A partir desse curso, os oficiais até poderiam dar aula, mas os professores eram praças e quem ensinava mediação de conflitos eram os policiais mediadores. Isso foi muito legal porque a ideia era o recruta se ver ali na frente, imaginar-se em um papel que poderia ser o seu em alguns meses, e isso despertava o interesse. Além disso, o policial mediador falava sobre a prática.

## **E NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS?**

A ideia de fazer a mediação ecoar na polícia teve também essa consequência positiva. Não existia no Centro de Formação de Oficiais uma disciplina voltada pra a Mediação e Resolução de Conflitos, o que já existe hoje. Estamos, atualmente, apoiando uma iniciativa da polícia, fazendo uma reforma do currículo da Academia e foi mantida essa disciplina. Esse projeto de reforma curricular foi aceito e apoiado pelo diretor geral de ensino, coronel Carballo. Todos viram ali uma oportunidade bacana. Pretendemos que a mediação de conflitos tenha um peso importante nas formações policiais.

## **SERIA INTERESSANTE SE AS LIDERANÇAS COMUNITÁRIAS, OU MORADORES PARTICIPASSEM DAS MEDIAÇÕES JUNTO COM OS POLICIAIS?**

Eu acho que sim, eu acho que seria muito interessante começar a trabalhar dessa forma. Se abrissem para outros atores, seria muito legal, porque pelos projetos de lei que estão tramitando no Congresso, assim como no projeto de lei para o novo código de processo civil, os legisladores consideraram que qualquer um pode ser mediador desde que tenha curso superior e curso de capacitação específico em mediação de conflitos. Isso facilitaria o processo de passagem da mediação formal para outros atores, que poderiam atuar em núcleos coordenados pelo GRMC e com a participação do policial mediador, que neste contexto passaria a ser multiplicador desse conhecimento para todo o policiamento. As técnicas de mediação, ou mediação instrumental, para diferenciá-la da mediação *strictu sensu* formal, seriam passadas para todo o policiamento, como parte de seu repertório e podendo ser acionadas conforme a natureza do atendimento que estiver sendo realizado.



## MACIEL DE FREITAS E LEANDRO DE PAIVA PASSOS

MARÇO DE 2014

### ENTREVISTADORES:

Alberto Alvadia Filho

Barbara M. Mourão

As concepções e indagações trazidas pelo major Mazzurana na entrevista precedente encontram uma expressão concreta na experiência de dois policiais pioneiros no ofício da mediação nas UPPs. Aqui, eles falam de suas trajetórias e das experiências vividas nas três unidades por onde haviam passado, refletindo sobre as dificuldades e as recompensas do policiamento de proximidade e sobre seus projetos e esperanças em relação ao futuro da polícia. Alguns dos trechos destacados abaixo ajudam a vislumbrar a riqueza dessas vivências e relatos, ressaltando o olhar, em relação ao outro e a si mesmo, como condição e efeito da mediação.

- “A gente sempre acreditou que conquistar as pessoas nessas comunidades era mais importante do que conquistar os territórios”.
- “Vínhamos de família muito pobre e nos enxergávamos na realidade daquelas pessoas. Nós víamos da seguinte forma: “Eu estou ali só que sem farda”.
- “Quando a gente começa mostrar que está ali para ouvi-los, para orientá-los, para mostrar que o policial é uma pessoa que há alguns anos estava ali, como eles, sentado, numa escola pública, sem saber também como é que seria a vida, tentando sobreviver a cada dia, eles começam a nos enxergar de outra forma”.
- “Antes cobravam da polícia uma solução, agora encontram junto com a polícia uma solução”.

- “O mediador está dentro da comunidade, fazendo seu trabalho, ouvindo as pessoas e recebendo informações. Ele precisa ter muito cuidado ao avaliar para quem ele repassa essas informações. Caso contrário quebra-se o princípio de confiança”.
- “É mais fácil a gente conquistar esse cara sentando para conversar, do que algemando ele”.

### **VOCÊS PODERIAM RELATAR A EXPERIÊNCIA QUE TIVERAM COM A MEDIAÇÃO, NO INÍCIO DA UPP?**

**PAIVA:** Nós chegamos ao Cantagalo em 2009, quando a UPP foi inaugurada. Aquela era a quinta UPP e tudo era muito recente. Fomos designados pelo comandante para compor um grupamento de aproximação, que era o primeiro grupamento voltado ao trabalho de proximidade nas UPPs. Éramos seis policiais destacados para trabalhar especificamente nesse tipo de ação de proximidade. De Freitas, que está aqui, o Alan Valvano, e os três policiais que hoje estão no interior, na Região Serrana. Começamos o trabalho de proximidade com visitas comerciais e residenciais. A gente batia nas portas, conversava com as pessoas, porque para nós era importante saber que o contato na abordagem gera uma imagem. O contato com o policial conversando, sem ser em uma abordagem de revista, gera outra imagem da polícia, já que não causa constrangimento. Começamos, então, esse trabalho que consistia, principalmente, em visitas aos comércios do Cantagalo e Pavão, e às residências, mas, inicialmente, as pessoas tinham certo receio, porque, até mostrarmos que a missão ali era outra, achavam que estávamos querendo revistar a casa delas. Quando elas entendiam a diferença, a reação mudava. Já nos encontravam algumas vezes na

rua e nos cumprimentavam. Começaram a surgir mediações, porque indo à casa das pessoas, amplia-se muito o acesso ao morador. Muitas pessoas têm problema em casa, principalmente questão de vizinhança, ou até mesmo problemas familiares. Começamos a nos deparar com situações que eram rotineiras, no Cantagalo e no Pavão. Na época, entre nós, ainda chamávamos aquele trabalho de conciliação. A gente sempre acreditou que conquistar as pessoas nessas comunidades era mais importante do que conquistar os territórios, porque para conquistar o território, basta colocar um bom contingente armado, mas as pessoas não! Podemos colocar essa quantidade, e não necessariamente conquistá-las. Quando conquistamos o território, se a tropa se ausentar, quem dominava antes, volta a dominar. Quando conquistamos as pessoas, não. A gente deixa esse legado. Então, sempre tivemos isso como foco e íamos tentando resolver os problemas que iam surgindo. Por exemplo, uma disputa pela laje da casa: a pessoa vendeu a laje para outra, com um acordo verbal de que essa outra não construiria um novo andar, mas o acordo foi descumprido. Tudo de boca, sem contrato. Esse era um conflito típico.

### **E AS PESSOAS JÁ CHAMAVAM VOCÊS PARA RESOLVEREM?**

**PAIVA:** Inicialmente, quando chegávamos ao local, a pessoa dizia: “Foi até bom vocês chegarem, porque eu estou com um problema, o meu vizinho está incomodando muito com o barulho que ele faz à noite. Eu tento conversar com ele, mas não dá, ele quer brigar”. Nós chamávamos a outra pessoa para conversar – o que muitos policiais já fazem. A rotina policial é uma rotina de mediação, porque, no trânsito, muitas vezes a viatura está passando, o cara acabou de encostar no carro do outro, estão todos com os ânimos à flor da pele, querendo brigar, e o policial



faz ali uma mediação. Ele orienta, informa que a pessoa pode fazer um BRAT<sup>54</sup>, pode tentar chegar a um acordo, e, independente de trabalhar em UPP, ele faz a mediação. É um processo que ocorre o tempo todo.

No Cantagalo, inicialmente, quando batíamos em uma porta e a pessoa revelava que tinha um conflito, buscávamos conversar com a outra parte. A partir daí, começaram a nos procurar. Ainda estávamos nas primeiras UPPs. A Coordenadoria de Polícia Pacificadora, na verdade, ainda se chamava Comando de Polícia Pacificadora, estava apenas começando e o coronel Robson era o comandante. Aconteceu, nessa época, o caso de um rapaz que nos procurou com um problema que também dizia respeito à laje: uma pessoa havia comparado a laje dele e construído uma casa, instalando muitas caixas d'água na parte superior, sem deixar espaço para outras caixas. Com isso, ele não conseguia armazenar a própria água e, segundo ele, o acordo prévio era que a laje teria pontos determinados para cada um. Nesse caso, conseguimos realizar uma mediação, fazendo com que eles chegassem a um acordo. O jornal *Extra* foi até a UPP e noticiou esse caso, que ocorreu em 2010, período em que o Tribunal de Justiça tinha firmado uma parceria com a PMERJ, para iniciar um curso de formação de mediadores para os policiais. Ficaram sabendo que lá, no Cantagalo, as mediações já estavam acontecendo e acabamos participando da reportagem, até com fotos, o que nos ajudou muito.

**DE FREITAS:** Foi a primeira reportagem sobre mediação nas UPPs.

**PAIVA:** E foi matéria de capa. Nessa época, ainda se falava em conciliação.

---

<sup>54</sup> BRAT: Boletim de Registro de Acidente de Trânsito

**DE FREITAS:** Como, na época, o caso teve repercussão, os repórteres foram à assessoria de imprensa da CPP para entender como funcionava o trabalho, mas a CPP não tinha resposta porque ainda não havia uma padronização e essa prática ainda não era profissionalizada entre os policiais. Quando o Tribunal de Justiça teve acesso à matéria, eles idealizaram algo prático, como o curso de formação. Perceberam que o sistema judiciário estava afogado por processos que poderiam ter sido evitados e que os policiais que estão, no dia a dia, dentro da comunidade, poderiam fazer o trabalho preventivo, que facilitaria as coisas para o Judiciário, assim como para o próprio trabalho policial. Poderiam fazer um trabalho de diálogo, que facilita a comunicação e a interatividade, entre outras coisas. Em 2010, portanto, depois da reportagem do *Extra*, o Tribunal de Justiça realizou o primeiro curso de formação. E nós participamos.

No curso, nós percebemos que estávamos errando e muito. Fazíamos o trabalho de forma amadora e muito simplista. A gente só queria ajudar, mas não tinha a técnica, não tinha a pureza de entender pequenos detalhes que viemos a aprender no curso. Por exemplo, quando a pessoa está nervosa, inquieta, às vezes mexendo muito com as mãos, você precisa quebrar o gelo para deixá-la mais calma. Ajudá-la a descontrair, talvez brincando um pouco, deixando o assunto do conflito para mais adiante. A gente não sabia disso e teve que quebrar a cara para aprender. O próprio termo de acordo, no início, era muito simples. Tinha um título e as pessoas assinavam em baixo. Não tinha nem numeração, era um documento informal. Os primeiros encontros eram feitos em qualquer lugar, como a mediação que gerou a reportagem, que foi feita na casa de uma das partes.

**PAIVA:** Dávamos uma via do acordo para cada mediando e arquivávamos a outra via. Nas primeiras

mediações, não tínhamos nem um termo de acordo. Fomos engatinhando, até começarmos a obter mais informação.

### **ATÉ ENTÃO VOCÊS NÃO TINHAM AINDA OUVIDO FALAR EM MEDIAÇÃO?**

**PAIVA:** A gente tinha escutado...

**DE FREITAS:** Mas nós não víamos isso como algo para a polícia. A gente sabia que existia mediação, mas não no trabalho policial e não víamos possibilidade de aplicar isso no dia a dia. Perdemos muitas mediações por não ter esse registro. Depois, começamos a adotar esse documento, mas ainda de forma muito amadora, porque as próprias partes solicitavam: “O senhor não vai dar nenhum documento? E se ele descumprir?”. Se alguém descumprisse, não tinha o que fazer. Tentávamos convocar as partes novamente, como aconteceu, uma vez, com um rapaz que descumpriu o acordo e nós chamamos para outra conversa, que deu melhor resultado.

### **ANTES DE VOCÊS COMEÇAREM ESSE TRABALHO, QUANDO AINDA ESTAVAM NO GRUPAMENTO DE PROXIMIDADE, QUE TIPO DE ORIENTAÇÃO VOCÊS TINHAM RECEBIDO DO COMANDANTE?**

**DE FREITAS:** O major Nogueira, que comandava a UPP do Cantagalo e Pavão-Pavãozinho, tinha feito um curso de promotor de polícia comunitária, em São Paulo, e voltado com a ideia, não ainda de fazer mediações, mas de fazer visitas residenciais. Através disso, teríamos uma aproximação com os moradores e poderíamos identificar seus reais problemas, para poder começar a ajudar, a partir de pedidos simples, e também para que eles opinassem no trabalho policial. A ideia era trazer a comunidade para dentro da corporação. Ele selecionou alguns policiais que já tinham facilidade de diálogo,

que já tinham certa abertura com os moradores, e fez o convite, para quem se voluntariasse. Na época, todos nós aceitamos e começamos o trabalho.

A primeira reclamação a que respondemos foi a falta de iluminação pública em uma das vias. Isso era perigoso, naquele momento em que o processo de pacificação era muito recente e ainda havia o medo de retaliação por parte do tráfico. Fomos na região administrativa, contatamos a coordenadora, que foi lá e iluminou a rua toda. Isso nos deu uma credibilidade muito grande e os moradores sentiram certa confiança para poder nos relatar os problemas, que íamos tentando resolver. Em pouco tempo, começaram a chegar situações inusitadas, como problemas familiares, briga de vizinhos, conflitos que não tínhamos previsto e não sabíamos para quem encaminhar. Por isso, tentávamos resolver ali mesmo, na hora. Conversávamos e buscávamos ajudar da melhor forma possível, tentando fazer com que eles conversassem, chegassem a um acordo que fosse bom para ambos. Mas a gente dava opinião, o que vai de encontro aos princípios da mediação. Tudo naquela ânsia de tentar resolver os problemas.

### **VOCÊS TRABALHAVAM FARDADOS, NESSE PERÍODO?**

**DE FREITAS:** Sim e esse é outro ponto também controverso. No começo foi muito difícil. Algumas pessoas se sentiam um pouco receosas com a nossa presença, mas, com o tempo, conseguimos quebrar essa barreira, pois elas já nos conheciam pelo nome e sabiam que o policial De Freitas, o policial Passos, o policial Valvano, além dos três outros policiais que depois foram para o interior faziam um trabalho diferenciado.

**PAIVA:** Eles também fizeram o curso, antes de serem transferidos. Só que entre o curso e a implantação

de mediadores em cada UPP, transcorreu um período muito longo. Nesse meio tempo, continuamos fazendo a mediação, como antes, mas de uma forma melhor, pois tínhamos incorporando novas técnicas. O primeiro curso aconteceu no Tribunal de Justiça e durou um pouco mais de uma semana. Todos os dias, o dia inteiro. Depois disso, fizemos o curso de comunicação não-violenta, em 2012, com o Dominic Barter, que durou duas semanas.

**DE FREITAS:** Só que o Dominic nos propunha fazer a experiência dentro da sala, através de simulações, o que nos permitia visualizar os erros de cada um. O primeiro curso tinha sido muito teórico e, no início, isso gerou uma aversão entre alguns policiais porque o professor não sabia como adaptar os conceitos à nossa realidade. O fato é que a nossa realidade não cabe nos manuais. O contexto é diferente daquele pressuposto na teoria. Em primeiro lugar, a confidencialidade já é conflitante com a condição policial. Se as partes envolvidas em um conflito, posteriormente, se envolverem numa nova confusão que evolua para uma agressão, por exemplo, os policiais que fizeram a mediação vão ser chamados para depor? Como policiais deveríamos depor e como mediadores temos que preservar a confidencialidade. Como fazer?

### **ACABAM IMPRENSADOS ENTRE CUMPRIR O DEVER E PREVARICAR!**

**DE FREITAS:** Exatamente. Alguns policiais faziam essa pergunta ao professor, mas ele não sabia responder e isso dava a impressão de que o projeto já nascia falido. Por problemas desse tipo, só uma minoria dos policiais gostou do primeiro curso. Acredito que, daquela leva de alunos, somente eu, Paiva e Valvano continuamos fazendo mediação. Todos os outros saíram e foram fazer outras coisas, porque não

acreditaram muito no projeto. Realmente, tinham muitos desafios sem respostas naquele momento. Isso só melhorou, mais a frente, quando o major Mazzurana, em dezembro do ano retrasado, se eu não me engano, começou a organizar as coisas. Ele teve uma visão diferente e a gente sempre necessita de uma iniciativa de um oficial. Ele comprou a ideia, assim como o major Nogueira, nosso comandante, que também sempre nos deu total apoio. Ele dizia: “A mediação é o futuro da polícia; o diálogo é o futuro. Em 200 anos, nunca se conseguiu melhorar nada na polícia, através da repressão, então, a gente tem que tentar algo diferente e o diálogo é ótimo para isso”.

**PAIVA:** Ele já falava isso quando a gente ainda fazia as primeiras mediações. “É o futuro. Continuem”, ele dizia. E nós seguíamos em frente.

**DE FREITAS:** Na época, não tínhamos computador, não tínhamos sala e nenhum ambiente para fazer mediação. Estávamos sem estrutura, não tínhamos capacitação técnica e o incentivo da corporação era zero.

### **E COMO ERA A REAÇÃO DOS OUTROS POLICIAIS?**

**DE FREITAS:** Como tudo que é novo gera certo preconceito, as pessoas ou têm medo do desconhecido, ou preferem ficar no que já deu certo. É muito difícil implantar algo novo. Todos os policiais que foram para o Pavão eram da mesma turma. Formaram-se juntos e eram amigos. Mesmo assim, nós enfrentamos o preconceito. No início, nós andávamos com folhas de papel ofício e as solicitações presas numa prancheta, e eles brincavam: “Olha o pessoal do IBGE subindo”. Eles não tinham muito respeito, porque a nossa corporação valoriza muito o que é operacional, como o BOPE, que tem todo o reconhecimento, os melhores armamentos e as melhores gratificações.

Eu não acho ruim eles terem essa valorização toda, porque, realmente, é a melhor polícia de combate urbano do mundo. Gente dos Estados Unidos vem fazer curso com eles! Mas por que não valorizar também o outro lado, que tem um efeito difícil de ver e de quantificar, mas que é tão importante quanto o do enfrentamento, ou mais importante, por ser preventivo? O BOPE é chamado para situações extremas, de combate, muito valorizadas pela nossa corporação, o que, naturalmente, se reflete na visão dos policiais da ponta. Se você perguntar, hoje, aos alunos do curso de formação, no CFAP, quem quer ser do BOPE, garanto que 90% vão levantar a mão. Já, se perguntar quem tem o sonho de ser mediador... A própria população ainda não valoriza, até por não conhecer.

**NO PRIMEIRO MOMENTO, MESMO SEM SUPORTE E SEM CURSO, O QUE LEVOU VOCÊS, NAQUELE AMBIENTE QUE VALORIZA O QUE É OPERACIONAL, A PERCEBER A IMPORTÂNCIA DESSE TRABALHO?**

**PAIVA:** O convite do comandante. Ele fez o convite a alguns policiais. Acho que cada um teve o seu motivo. Eu cresci numa comunidade e saí de lá com 21 anos, quando entrei para a polícia. Fiz o concurso de 2008, quando a primeira UPP, do Santa Marta, ainda estava sendo montada. Isso foi em dezembro e eu tinha feito o concurso em julho, sem saber o que era UPP. Pensava que iria trabalhar na rua, como qualquer outro policial. Quando me dei conta, estava no Pavão, trabalhando numa comunidade muito próxima ao colégio onde estudei quando garoto e perto do quartel do Exército onde servi. Alguns colegas que também serviam no Forte de Copacabana moravam no Cantagalo e no Pavão.

No início, antes de me selecionarem para trabalhar no grupamento de aproximação, eu atuava no

operacional, na ostensividade, e via alguns amigos passando, mas eles não podiam falar comigo direito porque eu estava na favela fardado. Assim, eu sempre tive a visão, pelo fato de ter nascido e sido criado na favela, de que a maioria daquela população é de gente de bem, gente que é oprimida, que é refém do tráfico. Nunca duvidei disso. Mesmo quando era garoto, na favela, eu nunca tive dúvida de que aquele cara que estava armado, na moto, com fuzil, estava errado. Quando o policial entrava, eu não torcia pela baixa dos policiais. Por isso, quando eu cheguei lá como policial, eu vi a oportunidade de fazer diferente, de poder mostrar aos meus colegas, que acham que todo mundo ali é vagabundo, que eles não são a maioria, mas que as pessoas de bem não podem se manifestar a nosso favor. Então, eu trabalho com isso até hoje e acho que escolhi o caminho certo na polícia para trabalhar, porque, na minha história, essa foi a melhor oportunidade que poderia aparecer.

**VOCÊ ESTAVA SENTINDO A NECESSIDADE DE FAZER UMA PONTE ENTRE A FORMA COMO A COMUNIDADE VIA A POLÍCIA E A POLÍCIA VIA A COMUNIDADE. MEDIANDO, ANTES MESMO DE COMEÇAR.**

**PAIVA:** Exatamente. Por outro lado, eu conhecia os amigos que trabalhavam comigo no Exército e os que entraram na polícia. Conheci pessoas como De Freitas, no CFAP, ficamos sete meses lá juntos. Dá para você conhecer a pessoa, conhecer o histórico, e eu via que dentro da polícia tinha muita gente de bem, muita gente só querendo trabalhar e querendo mudar e melhorar as coisas. Me perguntava por que a população nos via daquela forma? Então, eu estava ali no meio e enxergava os dois lados. Mas em nenhum momento pensei: “Tomara, que quando eu me formar, eu vá fazer um trabalho comunitário”,



porque eu nem sabia o que era isso. Simplesmente fui colocado! Quando o comandante me perguntou se eu queria, eu disse: “Quero”, também sem saber que teria essa oportunidade de chegar a esse ponto, de fazer essa ponte. Aconteceu.

**DE FREITAS:** Nessa época, não fazíamos só mediação. Éramos multifuncionais, e, nessa situação, o estímulo, como disse o Passos, era algo pessoal. Naquele momento, todo mundo, pelo menos quem trabalhava, tinha um histórico de vida muito difícil. Vínhamos de família muito pobre e nos enxergávamos na realidade daquelas pessoas. Nós víamos da seguinte forma: “Eu estou ali só que sem farda”.

O segundo estímulo, também fundamental, foi a visão do major Nogueira, nosso comandante. Trabalho com ele desde o começo e tudo o que a polícia hoje faz, em termos de proximidade, começou com ele. Existe, hoje, uma diretriz da Polícia Militar, publicada em boletim, que o Comandante Geral assinou, requerendo a padronização do trabalho de proximidade da polícia. É como se você pegasse o trabalho que a gente fazia, copiasse, e colasse. É a mesma coisa. Por isso, ele é o grande responsável também por esse estímulo, porque, na época, não tinha Firjan apoiando, não tinha Viva Rio, não tinha ninguém. A gente fazia passeios com as crianças, fazia colônias de férias e tirava o lanche das crianças do nosso próprio bolso.

**PAIVA:** Tinha uma menina que trabalhava com a gente, que morava em Madureira, onde tem o Mercado e as coisas são mais baratas. Ela vinha com um monte de caixas de bolinho.

**DE FREITAS:** A minha esposa já fez molho de cachorro-quente, a mãe dele já fez bolo e a gente levava. O terceiro estímulo, não menos importante, era o reconhecimento da molecada, do pessoal da

comunidade. Isso não tinha preço para a gente, porque nos víamos num ambiente hostil, percebíamos essa hostilidade sendo dirigida a alguns colegas, mas conosco eles tinham respeito. Não era medo, era o respeito mesmo pelo que estávamos fazendo. Quando as pessoas me chamavam pelo nome, tinham a liberdade de falar sobre os seus problemas, trazer até coisas boas também, como sugestões. Aquilo era gratificante demais e a gente tinha pouquíssimo tempo de polícia. Várias vezes pensávamos em desistir, pela falta de apoio. Ficamos um tempão fazendo esse trabalho, no Pavão, enquanto as outras UPPs eram inauguradas e o setor de articulação comunitária, responsável por projetos e relações públicas, era criado na Coordenadoria de Polícia Pacificadora. Através desse setor, a P5, já havia parcerias com outros órgãos, em outras UPPs e nós nem sabíamos. Para conseguir um ônibus, que nos permitisse fazer um passeio, por exemplo, tínhamos que ir diretamente na porta da empresa e pedir.

Isso também se refletia na mediação. Sempre voluntária e amadora. Até que o major Mazzurana teve a ideia de criar uma subcoordenadoria voltada para a mediação. Nessa altura, quando surgiu a oportunidade de profissionalizar os policiais, nós já tínhamos ido para a UPP da Mangueira. Ele teve essa visão e selecionou um grupo de policiais entre os que já tinham feito os cursos, apresentou os novos procedimentos e a nova parceria que se iniciava com o Ministério Público. Ainda assim, sempre fica a sensação de certa instabilidade institucional, pois o projeto é uma iniciativa de uma promotora. Se ela sai, o que vai acontecer?

Existe uma questão que é a da imparcialidade. Eu participei de um encontro no ISER, em que várias pessoas demonstraram certa desconfiança quanto ao nosso trabalho. Elas questionavam a possibilidade

de o policial ser imparcial, acreditando que ele jamais seria uma figura neutra e que as pessoas não falaria tudo o que tivessem para falar. Se acontecesse, por exemplo, uma briga porque alguém estava usando drogas, as pessoas não se sentiriam à vontade para comentar com o policial. Nós compreendemos esses questionamentos, mas vemos que o trabalho tem surtido um efeito positivo. É preciso melhorar, lapidar, aparar as arestas, mas não acabar com ele. Algumas pessoas tentam lutar contra a mediação na UPP. A gente enfrenta esse preconceito ainda. Principalmente vindo de fora. Internamente não sentimos muito, porque as pessoas já começam a ver um resultado muito grande.

**PAIVA:** Hoje os outros policiais respeitam o nosso trabalho, porque eles nos veem como pessoas beneficiadas. Nós temos certa liberdade pelo fato de não usar fardamento e eles viram que deu certo, eles viram que o trabalho de proximidade – e a mediação é parte disso –, trouxe frutos, tanto para o policial, quanto para a UPP.

### **MAS ISSO SIGNIFICA MAIS POLICIAIS QUERENDO MEDIAR, OU NÃO CHEGA A TANTO?**

**PAIVA:** Eu acho que bem mais.

**DE FREITAS:** Minha preocupação é que há algum tempo as UPPs estão em voga. Só que o efetivo da polícia é de 50 mil homens e, desse total, cerca de nove mil estão em UPPs. Com isso, a mediação abrange uma parte muito pequena. Algo que me intriga, por exemplo, é por que não tem um batalhão sequer fazendo mediação? Porque não é prioridade da polícia. Se você tem um efetivo de 50 mil homens, por que não se está capacitando mais policiais, levando esse trabalho para os batalhões e expandindo uma ideia que está dando certo?

**O MAJOR MAZZURANA, PENSANDO NA IMPORTÂNCIA DE INSERIR A MEDIAÇÃO NA FORMAÇÃO BÁSICA, CONVIDOU OS POLICIAIS QUE JÁ FAZIAM MEDIAÇÃO HÁ ALGUM TEMPO PARA IREM AO CFAP<sup>55</sup> PASSAR ESSA EXPERIÊNCIA AOS ALUNOS. A FORMAÇÃO DURAVA EM TORNO DE SETE MESES E COMEÇAMOS A TER ESSES ENCONTROS, GERALMENTE NO ÚLTIMO MÊS, COMO SE FOSSE UM ESTÁGIO DE PROXIMIDADE, PELO QUAL VÁRIOS POLICIAIS IAM PARA ÁREA DE PROJETOS SOCIAIS, INTEGRAÇÃO E MEDIAÇÃO. O INTERESSANTE É QUE OS POLICIAIS NÃO TÊM ESSA INFORMAÇÃO. ELES ESTÃO NO CFAP, PASSAM SETE MESES LÁ, SEM QUE NINGUÉM DIGA A ELES QUE EXISTE A MEDIAÇÃO NAS UPPs. COMO É POSSÍVEL QUE ISSO AINDA NÃO TENHA ENTRADO NA GRADE CURRICULAR?**

**PAIVA:** A gente só tem esse contato com os policiais, quando eles já estão para se formar. Eles chamam de EPP, que é o Estágio de Polícia de Proximidade.

**DE FREITAS:** Se é tão importante, já que se quer uma polícia cidadã, se quer estabelecer esse diálogo, e se os poucos exemplos existentes são positivos, por que não explorar isso na grade curricular? O que nós fazemos não pode ser chamado de qualificação, pois é apenas uma palestra de duas horas com cada turma.

Uma das nossas preocupações é como fazer as mediações chegarem até os mediadores. Primeiramente, elas veem através do conhecimento boca a boca, pois as pessoas vão comentando que tem um policial que faz mediação e vão repassando a informação. Fizemos, também, alguns cartões para distribuir na comunidade. Além disso, os próprios policiais podem indicar a mediação. Portanto, nessas duas horas em que estamos no CFAP, na falta de tempo e de melhores condições para um verdadeiro treinamento,

---

<sup>55</sup> Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, da PMERJ.

passamos algumas informações básicas e focamos, sobretudo, nos procedimentos para eles encaminharem os casos aos mediadores. Por exemplo, “se vocês se depararem com determinado conflito, acalmem as partes e tirem as pessoas do ambiente conflituoso, porque ali os ânimos estão alterados”. Vamos passando certas dicas para eles encaminharem, e não para resolverem o problema. Uma vez feito o encaminhamento, procuramos dar o retorno ao policial que encaminhou, até para ele ficar mais estimulado.

### **E HOJE VOCÊS RECEBEM MAIS DEMANDA VINDA DELES, OU VINDA DIRETAMENTE DA POPULAÇÃO?**

**DE FREITAS:** Sei que é um pouco batido dizer isso, mas toda comunidade tem sua peculiaridade. Trabalhamos em três delas — Pavão, Mangueira, e agora o São Carlos — e é impressionante, porque, no conjunto elas são muito diferentes umas das outras, mas há também miniterritórios internos que são completamente distintos. E nós precisamos ser como camaleões, buscando nos adaptar a cada local. No Pavão-Pavãozinho, por exemplo, a maioria da população é nordestina, pessoas mais tranquilas, que trabalham fora, têm uma vida mais familiar, digamos assim. No Cantagalo, já são nativos, pessoas aqui do Rio mesmo. O que impera é o funk, enquanto no Pavão é o forró. No Cantagalo, a gente sente um comportamento mais agressivo, as pessoas não aceitavam tão bem a polícia. Mesmo internamente, as diferenças também são grandes.

**PAIVA:** O mesmo na Mangueira: tem o Buraco Quente, Olaria, Três Tombos, que é a parte mais complicada, onde o tráfico é mais presente — talvez pela proximidade com a quadra ou com os consumidores que vinham buscar a droga. Já o Tuiuti é um lugar super tranquilo.

**DE FREITAS:** E quando você está lidando com essa disparidade local, ocorre outro problema: como é que a mente do mediador funciona? Agora aqui é muito fácil a gente falar, pois estamos num ambiente super tranquilo, mas na hora, quando se depara com reações agressivas, como é que o mediador reage? É algo que ele não percebe, é involuntário, mas é muito complicado. Primeiramente porque o ambiente é pesado e você tem que manter uma calma extraordinária. Você pode estar nervoso, mas não pode demonstrar de forma alguma e, psicologicamente, isso tem um preço. Eu sou jovem, tenho 26 anos, estou me formando, ainda. Não concluí meu 3º Grau. Então, como é que eu vou agir nessa situação? Eu estou lidando só com problema dos outros e ninguém chega ali dizendo: “viemos só para conversar”.

Essa foi outra sacada do major Mazzurana, quando nós começamos a demandar algum apoio psicológico para os mediadores, ele separou dois psicólogos da polícia e colocou à nossa disposição. No início, achei que havia até um pouco de exagero de outros colegas, porque eu não me via naquela situação. Tinha um peso, mas eu estava conseguindo administrar. Um dia, eu mesmo precisei, por conta de uma mediação no Tuiuti, que me tirou completamente do centro e eu fiquei meio desnordeado.

Dentro de comunidade, as pessoas alugam as lojas, mas não fazem contrato. Aconteceu de um rapaz pagar R\$20 mil por um ponto comercial, até então usado por outro lojista, mas sem avisar à proprietária do imóvel e sem assinar qualquer contrato. Continuou pagando o aluguel, reformou a loja, comprou frigobar, comprou freezer e, seis meses depois, a senhoria pediu a loja, porque o filho dela estava tendo envolvimento com o tráfico, ela queria montar um negócio para ele trabalhar ali, como uma forma de evitar que ele tomasse outro caminho. O rapaz que

tinha se instalado na loja dizia: “Péra aí! Eu investi R\$ 20 mil no ponto, eu já reformei a loja, eu comprei aparelhagem nova. Como assim, a senhora quer o ponto? Como é que eu vou recuperar isso?”. Realmente, ele teria um baita prejuízo, mas não havia nada que comprovasse seu direito ao uso do imóvel. Foi uma mediação muito, muito difícil. No primeiro encontro, nada; no segundo encontro, nada. O problema estava começando a me afetar tanto, que eu chegava em casa diferente. Minha esposa, na época, perguntava: “O que é que foi, amor? Por que você está assim?”. E eu no computador, tentando achar alguns exemplos de outros locais, ligando para os amigos e perguntando: “Vocês já fizeram alguma mediação assim? Vocês conseguiram chegar a alguma conclusão?”. Ninguém tinha feito nada parecido e eu não sabia mais qual o argumento usar para tentar manobrar aquelas pessoas. Aí vem a sensação de fracasso, porque todo mediador quer resolver a mediação, mas nem toda mediação é passível de uma solução. Você tem que ser suficientemente maduro e profissional para entender que isso é normal. Hoje em dia, como está sendo feito? Se não houve sucesso na mediação, registramos a dificuldade no termo de mediação, que é encaminhado ao Ministério Público. O MP tenta mais uma mediação e, se não conseguir, encaminha o caso à Justiça. Na época, eu não querendo dar o braço a torcer e querendo, eu mesmo, resolver a situação, não encaminhei e fiz cinco encontros. Nem assim chegou-se a um acordo. Foi uma sensação frustrante e aí o psicólogo teve numa função importante: “Você não tem que resolver o problema de todo mundo. Você está tentando e foi até onde podia ir. Daqui para frente, não é mais com você, não tem problema”. É simples, mas vários mediadores desanimam e ficam no meio do caminho, por não ter com quem partilhar essas dificuldades.

### **ALÉM DO PSICÓLOGO, VOCÊS TINHA ALGUÉM COM QUEM CONVERSAR SOBRE OS PROBLEMAS VIVIDOS NAS MEDIAÇÕES? VOCÊS TROCAVAM IDEIAS COM O COMANDANTE DA UPP?**

**DE FREITAS:** Não, só entre a gente mesmo.

**PAIVA:** A gente levava um resumo para o comandante, mas ele tem muitas atribuições e um bolo de papéis para assinar e despachar. A gente entendia isso e não ficava relatando detalhes. Era só prestação de contas.

### **E COM OS MEDIADORES DE OUTRAS UPPs, EXISTIA ALGUMA INSTÂNCIA EM QUE VOCÊS SE REUNISSEM PARA TROCAR EXPERIÊNCIA?**

**PAIVA:** Não. Só encontros, na CPP, para passar informações, como acontece até hoje.

**DE FREITAS:** Agora criaram um Whatsapp para o grupo de mediadores, que é uma forma de você tirar dúvida, o que já facilita bastante. A tenente que assumiu agora a coordenação do programa está bem empolgada. Chegou com gás total e tem tido várias boas ideias. Uma delas é um encontro mensal obrigatório, no qual nós relatamos as dificuldades e compartilhamos o que está dando certo ou errado.

### **QUANDO VOCÊS FORAM FAZER O CURSO DE FORMAÇÃO COMO MEDIADORES, JÁ TENDO UNS DOIS ANOS DE EXPERIÊNCIA PRÁTICA, VOCÊS ENCONTRARAM O QUE JÁ ESPERAVAM, OU ALGUMA COISA MUDOU O OLHAR QUE VOCÊS TINHAM SOBRE ESSA PRÁTICA?**

**PAIVA:** Para nós o curso foi importante porque fomos apresentados à profissionalização, a técnicas da mediação, que antes não tínhamos. No primeiro curso, muita gente estava lá contrariada, sem interesse e sem vontade de participar. Estavam lá, por ordens superiores. Mas nós estávamos focados, pois já trabalhávamos com isso e nos concentramos no aprendizado que teríamos ali.



Apesar de perceber que o ambiente mostrado no curso era bem diferente do ambiente da comunidade, nós estávamos bem empolgados e absorvemos as informações, que nos foram muito úteis e são até hoje.

### **MAS, NA PRÁTICA DE VOCÊS, ALGUMA COISA MUDOU DEPOIS DO CURSO?**

**DE FREITAS:** O primeiro curso gerou em todos que estavam presentes aquela desconfiança, porque o professor não sabia responder a muitas coisas. O segundo curso já foi diferente, porque a gente já tinha muitas respostas, a gente já sabia de muita coisa, e o professor Dominic focou mais na parte técnica. Ele dizia: “Eu sei que vocês têm as diferenças, mas eu vou ensinar a técnica da comunicação não-violenta” e isso para nós foi essencial, porque falar em comunicação não-violenta talvez para a zona sul não sirva muito, mas para dentro de uma comunidade é outra coisa. Sei que esse também é um discurso batido, mas eles não têm a cultura do diálogo, porque estavam acostumados a levar o problema para “o chefe”, para o “dono do morro”, e o que ele decidisse era lei. O curso deu essa técnica para gente, porque às vezes a receptividade dos moradores, mesmo aos policiais mediadores, era um tanto agressiva a técnica mudou nossa abordagem. Antes, se a pessoa gritasse, a gente não sabia exatamente como agir. O curso deu esse norte para os policiais.

### **MAS TEVE ALGUMA MUDANÇA NA MANEIRA DE VOCÊS FAZEREM MEDIAÇÃO, ALÉM DA FORMA DE SE COMUNICAR COM AS PESSOAS?**

**PAIVA:** A gente deixou de opinar sobre o andamento da mediação, tentamos adaptar o que aprendemos à nossa realidade.

**DE FREITAS:** Procuramos fazer a mediação em local isolado. Cada mediador deu o seu jeito. Infelizmente, foi assim.

**PAIVA:** Inicialmente, no Cantagalo, nós usávamos as instalações do GPAE, que eram muito ruins. No alojamento, quando chegamos, se você deixasse cair uma peça de roupa no chão, você não podia mais usar. Era muito ruim mesmo, era escuro... E usamos essas instalações por muito tempo. Em setembro de 2011 foi inaugurado o prédio novo, que tinha inclusive uma sala para mediação, mas logo depois, em novembro, fomos transferidos para a Mangueira, onde tinha o contêiner.<sup>56</sup>

Agora, estamos tentando conseguir um prédio da Secretaria de Educação, que fica ao lado da base do São Carlos, que vinha sendo usado pela associação de moradores e foi desativado. Hoje, está sendo usado por policiais que dão aula de jiu-jitsu e judô, e estamos tentando garantir uma sala para a mediação. Nós já estamos conseguindo utilizá-la, mas ainda não tem a mobília necessária e não tem ar-condicionado. Quando for realmente cedido para nós, poderemos buscar, junto ao MP, ou à CPP, a mobília, o ar-condicionado, os computadores etc.

**DE FREITAS:** O que nos passaram é que a mediação deveria ser feita em uma mesa redonda, onde todos pudessem se ver, em local fechado e com ar-condicionado. Mas a nossa forma de fazer mediação já começa, também, a sofrer algumas mudanças. Estamos, por exemplo, fazendo mediações coletivas e, através das mediações que nós fazemos, surgiu o conselho comunitário de segurança, dentro da UPP, no São Carlos. Começamos a fazer mediações com órgãos públicos, como a Light, a Comlurb e a Cedae, levando junto um representante da comunidade. Mas algumas pessoas não se sentiam representadas e

---

<sup>56</sup> Em abril de 2014 foi inaugurado o Núcleo de Mediação da Mangueira.

começamos, então, a fazer mediações coletivas. Certa vez, reunimos em um CIEP, na Mangueira, todos os órgãos públicos e os moradores, que começaram a expressar ali suas demandas. Nessa primeira mediação nós não produzimos um termo, até porque eram muitas demandas e não sabíamos como ia ser. Foi um projeto-piloto. Na próxima, já sabemos que tem que ter pelo menos três policiais fazendo mediação, cada um com o seu notebook, para identificar cada pessoa, anotar os dados e fazer o termo na hora, para que a procuradora, que vai estar presente, possa endossar o acordo. Esse é o nosso próximo passo, nosso próximo desafio.

Para chamar as pessoas, nós buscamos as associações de moradores, as lideranças religiosas, os jovens etc. Nós temos outro projeto, que a gente gosta muito de fazer, que é o *Fala Tu*. Tem esse nome informal porque essa é a gíria deles. Nós vamos aos colégios e fazemos bate-papos com os alunos sobre segurança pública. É muito legal. As diretoras adoram.

**PAIVA:** São cinco encontros. No primeiro, nós não nos identificamos como policiais. Iniciamos brincando, quebrando o gelo, perguntando: “O que é que vocês acham que a gente está fazendo? Qual é o assunto?”, aí eles brincam: “Matemática”!

**DE FREITAS:** Aí eu brinco e digo que o Paiva é professor de balé!

**PAIVA:** E eles já começam a rir e o gelo se quebra. Nós observamos também que, quando íamos fardados às escolas, o garoto já agarrava o outro, fingia que estava brigando, queria chamar a atenção.

Criamos o projeto também no Cantagalo, porque observamos que lá, inicialmente, os casos de desacato e desobediência eram muitos, quase todos relacionados aos jovens. É aquele garoto que está no auge da fase de bater de frente. Então, nós decidimos

criar esse *Fala Tu* para a gente conversar com eles, e eles conhecerem um pouco mais da polícia, para podermos falar sobre a abordagem e, o principal, para escutá-los, saber o que é que está acontecendo de errado e também orientá-los a denunciar o policial que está trabalhando errado. Não dá para chegar lá e dizer que não acontece nada de errado, porque vamos perder a credibilidade.

No começo, tinha só um encontro do *Fala Tu*, e a gente conversava sobre tudo. Depois, passamos a fazer cinco encontros, cada um com um tema diferente. O primeiro tema é a apresentação. Depois tratamos da abordagem policial. Na apresentação, a gente aborda o histórico do *Fala Tu – outra polícia que queremos*. Em um dos encontros o tema é escolhido pela turma e o último, vamos usar para criar o conselho comunitário juvenil, com os jovens mais participativos, porque fala-se de conselho comunitário de segurança, mas os jovens são importantes e precisam participar desse processo de pacificação.

É interessante, porque depois de um tempo, quando nos identificamos como policiais, alguns que antes estavam rindo das nossas palhaçadas, do nada, fecham a cara. Depois, quando a gente começa mostrar que está ali para ouvi-los, para orientá-los, para mostrar que o policial é uma pessoa que há alguns anos estava ali, como eles, sentado, numa escola pública, sem saber também como é que seria a vida, tentando sobreviver a cada dia, eles começam a nos enxergar de outra forma.

Eles falam sobre tudo. Falam sobre abordagem, sobre algum excesso policial que tenham presenciado. E a gente percebe também que muitos deles têm uma opinião negativa porque nunca tiveram contato com um policial, nunca foram abordados. Tem muitos mitos. Só que também nunca tiveram esse tipo de abordagem que estão tendo agora: de conversar,

de mostrar, “olha só, sou normal, eu sobrevivo como qualquer pessoa. Eu escolhi essa profissão, mas não quer dizer que eu sou seu inimigo”. Aí eles começam a enxergar de outra forma. E a gente tenta mostrar o lado do policial: por que tem que existir essa abordagem? No segundo encontro, sobre abordagem, a gente mostra um vídeo de uns policiais que chegaram numa loja onde estava tendo um assalto. Eles revistaram três pessoas, mas não revistaram outras duas que estavam ao lado e essas duas mataram os policiais. Assim, vamos mostrando a importância da abordagem, desde que ela seja feita de forma correta.

**DE FREITAS:** Falamos sobre abordagem em crianças, em mulheres etc. Eles têm muitas dúvidas. São encontros de uma hora e em quase todos é muito difícil terminar. A gente sai de dentro da sala, porque a escola precisa desocupar para outra aula, mas eles querem sair junto, para continuar perguntando.

Estamos citando o projeto *Fala Tu* porque ele é um braço muito forte da mediação. Em primeiro lugar, porque é a forma mais prática de divulgar o trabalho através dos jovens. Em segundo, porque fazíamos também mediação dentro da escola. Na Mangueira, fizemos bastante, até entre alunos ou entre aluno e professor, quando havia violência verbal. O *Fala Tu* permite que a gente informe, que divulgue o que é mediação, que mostre como eles podem nos contatar etc. É um trabalho preventivo, muito abrangente que melhora a consideração que eles têm a nosso respeito.

## **O PROJETO FALA TU JÁ SE EXPANDIU PARA OUTRA UPP?**

**DE FREITAS:** Não. A gente toma cuidado, porque nem sempre outras pessoas que começam a fazer esse tipo de trabalho têm o perfil apropriado e podem desconstruir aquilo pelo qual nós brigamos

tanto e fizemos tanto sacrifício para conseguir. O *Fala Tu*, principalmente, porque você está no meio de jovens. Muitas vezes, eles começam alfinetando. A gente consegue contorná-los, mas com certa dificuldade. Eles começam questionando, duvidando do trabalho da polícia e no começo, até zombando. Se a pessoa não tiver certa tranquilidade para fazer esse trabalho, pode ser até perigoso e acabar produzindo o efeito contrário. Pode ser danoso e, depois, para reverter é muito mais difícil, porque cada vez mais as crianças vão criando resistência, vão criando aquele ódio que já vem repassado pelos demais.

### **E O QUE ACONTECE, DEPOIS DA QUINTA SESSÃO?**

**PAIVA:** Estamos pensando em fazer um encerramento, no último encontro, alguma coisa simbólica, como a distribuição de um certificado para os participantes, um *coffee-break* para eles, com uns músicos, talvez. A gente quer fazer uma coisa legal para deixar uma marca. A ideia é criar um grupo do *Fala Tu*, pelo Whatsapp, reunindo os mais participativos, para, com a autorização dos pais, conhecermos outros lugares. Queremos manter o contato com essas pessoas, seja através de redes sociais, ou mesmo pelo conselho de jovens. A gente queria entregar um boné para garotada, uma camisa, mas não temos apoio nenhum.

**DE FREITAS:** A gente leva alguns policiais fardados em alguns encontros para as crianças terem esse contato com o policial. Teve um policial do GTPP – o grupo operacional da UPP – que era aquele tipo operacional, com cara de tigre, como a gente diz. Levamos ele para assistir ao *Fala Tu* e uma menina que, na época, devia ter oito, ou nove anos, nos fez a seguinte pergunta: “Professor, quando é que vão acabar as drogas?”. Ela perguntou e, imediatamente, o olhinho dela encheu de lágrimas e ela começou a chorar. Esse

policial que estava perto se emocionou também, se aproximou dela e começou a conversar, porque ficou evidente que aquela menina tinha um problema em casa com drogas. Nós respondemos: “Olha, isso depende muito de você, depende de vocês. Se você não aceita a droga, se você tiver maturidade bastante para sempre dizer não, você vai cooperar para que isso acabe um dia, mas é um processo que depende de todos e você tem um papel fundamental para isso”. E aquele policial começou também a aconselhar e acabou chorando junto com ela, ou seja: você demonstra ali que por mais durão que o policial seja, aquele é um trabalho que surte um efeito, porque é a inocência de uma criança que está em jogo. A criança tem a resistência contra o policial porque isso vai sendo passado a ela, ou porque ela viu realmente algum policial agredindo alguém, um policial truculento, e vai trazendo isso nas raízes. Quando ela tem esse encontro mais próximo, desmistifica, e muda um pouco.

### **VOCÊS JÁ MEDIARAM SITUAÇÕES DE GRUPOS EM CONFLITO? POR EXEMPLO, EM TORNO DO BAILE FUNK.**

**DE FREITAS:** Já. É o que mais se vê nas reuniões comunitárias. Ali, o assunto que impera é esse. Primeiro, é o baile funk, que é quase uma prioridade. Mais do que a luz, ou o saneamento básico, a preocupação é com o funk. Só que quem faz essa mediação, geralmente, é o major porque, como ele é o responsável pela reunião comunitária, é ele quem faz esse *link*. Também porque agora saiu outra diretriz, informando como deve ser o processo para eventos em comunidades pacificadas.

**PAIVA:** Que passou a envolver também os Bombeiros, porque o Bombeiro tem uma parcela de contribuição nisso, só que eles sempre foram muito omisso. O Corpo de Bombeiros é quem dá o alvará de

autorização para funcionamento, que tem que fazer a inspeção etc. Mas tudo cai na conta da polícia. Agora, não. Agora já podemos chamá-los para compartilhar essa responsabilidade. Para fazer um evento de grande proporção, é preciso ter uma saída de emergência, seguranças internos, pois não é a polícia que faz a segurança interna, o Ministério Público, que tem que autorizar, tem a região administrativa, tem a associação de moradores etc.

### **ENTÃO O CONSELHO COMUNITÁRIO FUNCIONA, NA PRÁTICA, COMO UMA MEDIAÇÃO?**

**DE FREITAS:** Sim, mas antes, não atuávamos propriamente como mediadores. Agora, estamos querendo padronizar e fazer o termo da mediação. Esse é o nosso próximo desafio.

### **AS REUNIÕES DO CONSELHO SÃO VISTAS COMO UM ESPAÇO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS?**

**DE FREITAS:** O conselho é para isso. Antes cobravam da polícia uma solução, agora encontram junto com a polícia uma solução.

### **E QUEM PARTICIPA DAS REUNIÕES? SÃO ABERTAS?**

**DE FREITAS:** Tem representantes de entidades. Moradores sem interesses, digamos assim, que sejam neutros em qualquer situação, é muito difícil você atrair. Primeiro, pelo medo que as pessoas têm, até porque surgem assuntos de segurança pública também. É um trabalho lento, gradual e é questão de tempo para a gente atrair essas pessoas, a gente sabe disso. Naquela primeira reunião que fizemos na Mangueira, tinha em torno de 16 pessoas, contando com representantes de instituições religiosas. Sem falar nos representantes das instituições públicas.



**PAIVA:** No São Carlos, como houve problemas com a UPP, logo no início, apesar dela ter sido inaugurada há três anos, esse trabalho está começando agora e, por isso, ainda tem pouca gente que vai à reunião do Conselho. Eu não sei como funcionava com os comandantes anteriores. Sei dizer que com o major a gente faz esses encontros com os moradores desde que ele era comandante do Pavão. O último que a gente fez, teve umas 10 ou 12 pessoas. Ainda é muito pouco. Tanto no Cantagalo, quanto na Mangueira, nós observamos que à medida que o trabalho de proximidade vai melhorando na comunidade, vamos tendo um retorno em termos de presença nas reuniões comunitárias e de participação dos moradores.

**DE FREITAS:** É uma questão de tempo. As pessoas começam a perguntar: “Ué! Mas por que as festas só vão até às 2h da manhã?”. Aí você responde: “Porque foi decidido no conselho. Você não foi? Vá lá e exponha o seu ponto de vista”. Depende desse tempo para elas perceberem que podem expor suas opiniões e ter voz nas decisões.

### **E COMO É A RELAÇÃO DOS MEDIADORES E DOS POLICIAIS DA P5, QUE DESENVOLVEM OUTROS PROJETOS?**

**PAIVA:** A gente sabe conviver bem. Na verdade, como nós também temos o nosso projeto, que é o *Fala Tu*, também já trabalhamos como P5, já trabalhamos no grupamento de aproximação, no Cantagalo, entendemos que a junção é necessária. Um vai ajudando o outro e quando há reunião comunitária, cada um faz um pouco. Uns conseguem montar um café da manhã, outros vão distribuindo os convites.

Na escola, por exemplo, a gente conta com o apoio da PAMESP Escolar, que é o pessoal que roda com a viatura nas escolas. A gente conta com todo

mundo e se dá muito bem com todo esse efetivo voltado ao trabalho de proximidade, seja de mediação, ou de projeto.

**DE FREITAS:** Até porque, se não tiver essa união interna, é quase impossível tocar alguns projetos. É quase obrigatório, não tem muita opção também.

### **E COMO TEM SIDO A REAÇÃO DOS OUTROS POLICIAIS DO SÃO CARLOS?**

**PAIVA:** Eu acho que muitos policiais operacionais, embora não sejam todos, têm essa ideia de que estão colocando a cara no combate, enquanto alguns estão se escondendo. Hoje, quando converso com amigos, ou quando o comandante nos pede para fazer palestras para os policiais operacionais da UPP, tento deixar muito claro que a gente pode a qualquer momento estar trabalhando ao lado deles. Tanto que, nas nossas folgas, estamos trabalhando no PROEIS<sup>57</sup> e no RAS<sup>58</sup>, onde fazemos um trabalho operacional, como qualquer outro policial. A diferença é que ali, na UPP, a gente está buscando um apoio dos moradores, enquanto eles estão buscando os traficantes, estão fazendo um trabalho de repressão. Então, é uma engrenagem que tem que funcionar integrada. Mas ainda tem colegas que pensam: “Pô, um cara desse tamanho, em vez de estar aqui comigo patrulhando, está conversando com criança, fazendo palestra”.

**DE FREITAS:** “Conversando com ganso<sup>59</sup>!”.

**PAIVA:** É... alguns falam: “Vocês dão muita moral para ganso”.

---

<sup>57</sup> PROEIS: Programa Estadual de Integração na Segurança.

<sup>58</sup> RAS: Regime Adicional de Serviço.

<sup>59</sup> Forma utilizada por policiais para identificar os jovens moradores de favelas ao universo da criminalidade.

**VOCÊS ACHAM QUE ALGUMA COISA ESTÁ MUDANDO? VOCÊS DIRIAM QUE O ESPÍRITO DA MEDIAÇÃO ESTÁ SE INFILTRANDO NO POLICIAMENTO TRADICIONAL, OU AO CONTRÁRIO, A VISÃO REPRESSIVA ESTÁ GANHANDO MAIS FORÇA?**

**PAIVA:** Depende do momento. Quando chegamos no São Carlos, houve confrontos e a gente estava preparado para, a qualquer momento, pegar o armamento e também patrulhar a comunidade. Às vezes, nós mesmos somos contagiados pela necessidade do policiamento de repressão, de abordar as pessoas que passam de moto, por exemplo. A gente também tem essa vontade. Ao mesmo tempo, os policiais observam a gente, porque nós somos uma turma um pouco mais antiga. Alguns conseguem nos olhar e perceber um trabalho mais consolidado. Já tivemos a oportunidade de viajar para fora do país e mostrar o nosso trabalho. Então, alguns pensam: “Os caras estão num caminho legal” e respeitam isso. E até percebemos também que alguns policiais se aproximam de nós para pedir ajuda para algum morador em dificuldades. Então, eu prefiro acreditar que a gente está conseguindo fazer com que o policial operacional também tenha essa visão de proximidade, que nada impede do cara ser operacional, mas fazer o trabalho de proximidade.

**DE FREITAS:** E incorporar a mediação como uma ferramenta também do trabalho dele no cotidiano. Mas depende do momento – cada ação tem uma reação. Tem um quadro estatístico, na CPP, com todas as mediações. De um tempo para cá, nota-se que caiu bruscamente o número de mediações, porque com isso tudo que está acontecendo, é uma reação natural. É muito sensível o trabalho que a gente faz. Enquanto acontecerem casos como o do Amarildo, ou da Claudia da Silva, que foi arrastada pela viatura...

Isso é muito ruim para o nosso trabalho. Trava muito. Quando a gente vê essas notícias, a gente para e pensa: “E agora? Como é que vai ser daqui para frente?”.

Tem outro aspecto que, para mediação, é muito importante e muito sensível e que não está recebendo a devida atenção: o mediador está dentro da comunidade, fazendo seu trabalho, ouvindo as pessoas e recebendo informações. Ele precisa ter muito cuidado em avaliar para quem ele repassa essas informações. Caso contrário quebra-se o princípio de confiança. Outra questão: a pessoa senta com você num dia, faz uma mediação, te agradece e fica super satisfeita. No outro dia, ela te vê com fuzil dentro da comunidade abordando as pessoas, porque está tendo serviço extra e estão escalando os mediadores. Tem que ter um cuidado muito grande.

**DE FREITAS:** Eu posso colocar um cara do BOPE para fazer mediação? Claro, deve ter pessoas ali capacitadas para isso, que têm a necessária tranquilidade etc., mas outros vão ter outro comportamento, quando alguém relatar para eles que um determinado fulano era do tráfico, como que ele vai reagir?

### **EXISTE A POSSIBILIDADE DE POLICIAIS FAZEREM MEDIAÇÃO COM GAROTOS QUE TENHAM ALGUM ENVOLVIMENTO COM O TRÁFICO?**

**DE FREITAS:** Sim. Até porque o nosso secretário de segurança diz o seguinte: “Nunca vamos acabar com o tráfico. A função da polícia não é acabar com o uso de droga, é recuperar território e tirar daquele espaço forças armadas que estavam oprimindo as pessoas do local”. A gente sabe que algumas pessoas têm algum envolvimento com o tráfico, mesmo não estando em flagrante, a gente sabe. Só que não podemos julgar, ou atuar só porque alguém falou. Temos que ter maturidade suficiente para essas situações.

E é mais fácil a gente conquistar esse cara sentando para conversar, do que algemando ele.

**DE FREITAS:** Seria leviano da nossa parte dizer que não existe envolvimento das associações de moradores com o tráfico. Mesmo que não haja envolvimento direto, de certa forma, há uma subordinação, até para aquelas pessoas não morrerem. Às vezes não tem escolha: a pessoa não quer, mas acaba tendo certa cumplicidade. A gente sabe do que acontece e faz a mediação da mesma forma, porque temos que conquistá-la. Principalmente no *Fala Tu*, na colônia de férias e na UPP Mirim, tinha alguns garotos cujos pais estavam presos por tráfico de drogas e por mais que eles não gostem da polícia, não querem que o filho siga o mesmo caminho que tomaram. Se o policial está fazendo um bem para aquele garoto, é uma chance da gente conquistar aquele pai que está preso. É uma certa utopia. No mundo real é difícil, mas é uma chance que a gente tem e a gente trabalha em cima de probabilidades.

### **O PRESSUPOSTO DA MEDIAÇÃO É QUE AS PESSOAS SÃO CAPAZES DE MUDAR, NÃO É?**

**PAIVA:** Com certeza.

**DE FREITAS:** Assim como a gente trabalha para que os maus policiais mudem, assim também é do outro lado; tem os maus dos dois lados, e a gente entende isso.

### **E MEDIAÇÃO ENTRE POLICIAIS E MORADORES JÁ ACONTECEU?**

**DE FREITAS:** Já, já aconteceu.

**PAIVA:** A gente pegou um caso em que um garotinho saiu de um skate que continuou rolando e uma policial passou, sem querer, com a viatura por cima dele.

**DE FREITAS:** E era um skate caro!

**PAIVA:** Como o skate quebrou, a mãe do garoto foi até a UPP, porque a policial, talvez chamada para

alguma ocorrência, não teve tempo de parar e falar: “Está aqui o meu telefone, vamos resolver”. A gente acabou conseguindo ajudar, evitando um transtorno para a policial, porque a mãe do garoto foi à UPP e queria conversar com o comandante, e permitindo que o garoto fosse ressarcido. A policial aceitou participar da mediação e chamamos a mãe do garoto.

**DE FREITAS:** Porém, a partir desse caso, decidimos, em conjunto, que quando houvesse essas mediações com policiais, nós relataríamos a situação em um termo e encaminháramos ao MP, para garantir a neutralidade, porque posso até conseguir ser neutro, mas a outra parte pode pensar: “O cara é policial é óbvio que vai ficar do lado do amigo”.

**DE FREITAS:** Acho que vocês estão tendo um papel muito grande, pois para nós, é muito importante divulgar tudo isso. Como eu falei, é um trabalho que a gente gosta de fazer, só que a gente tem inúmeras dificuldades, e a própria corporação não abraça como deveria e os próprios policiais desconhecem a mediação. Se vocês perguntarem se tem alguém fazendo mediação, vão dizer: “O que é que é isso?”, ninguém sabe. Então, também a gente agradece, de certa forma, por vocês divulgarem isso para nós.

# ALESSANDRA CARVALHAES

ABRIL DE 2014



A major Carvalho se destacou na PM, não apenas por ser uma das poucas mulheres a comandar mais de uma UPP, mas por suas iniciativas inovadoras, por sua fala genuína e pela capacidade de estabelecer um forte diálogo com os moradores dos territórios onde atuou. Sintonizada com as possibilidades que a mediação de conflitos ocasionava, inaugurou na unidade que estava sob seu comando – a Formiga – o primeiro centro de mediação instalado em uma UPP. Porém, a despeito do entusiasmo que essa iniciativa despertou inicialmente, sua experiência já prenunciava um cenário duvidoso, para a mediação e para as UPPs, como sugerem algumas de suas frases permeadas de força e emoção.

- Se o policial é uma pessoa que conversa o tempo todo, que está o tempo todo em contato com as pessoas, como ele pode só enxergar a outra pessoa quando acontece um delito?
- Eu não acredito nessa polícia de tapa na cara.
- Quando eu comande a Formiga, eu vi na mediação uma forma eficaz de estabelecer laços com a comunidade. Laços com uma polícia na qual eles não acreditavam. Eu mesma posso indicar pessoas que foram estupradas por policiais. Coisa de 20 anos atrás. Como querer que alguém confie em mim se eu sou da mesma força de quem entrou na casa dessa pessoa para estuprá-la?

## ENTREVISTADORES:

Alberto Alvadia Filho

Barbara M. Mourão

- Muitas das coisas que o major Mazzurana aproveitou eram elementos que nós passávamos pra ele da nossa experiência, como, por exemplo, a importância de o policial mediador trabalhar sem a farda. Isso porque o popular vai ver nele uma autoridade e não um ser humano.
- Existem comunidades onde não adianta botar o policial pra fazer mediação, tem que ser mediador e comediador, policial e comunidade.
- Vejam o que aconteceu na Formiga. A sala de mediação não existe mais. Os mediadores são os mesmos, mas o ar condicionado que foi posto lá, a mesa de reunião, a mesa redonda, está tudo quebrado e agora a sala está cheia de colchões. Um morador me mandou a foto.

**VOCÊ PODE NOS CONTAR COMO FOI A SUA HISTÓRIA COM A MEDIAÇÃO? O QUE VOCÊ CONHECIA ANTES DE COMEÇAR A TER CONTATO COM ELA E A IMPLANTÁ-LA?**

O meu contato com a mediação era nenhum. Eu sempre gostei muito de conversar com as pessoas. Então, mesmo na minha profissão, eu vi um grande laboratório pra conversar ainda mais com as pessoas. Desde quando eu era tenente, no início da minha carreira, ainda na Escola de Formação de Oficiais, eu notava que tudo era muito voltado pra a Lei e para as cadeiras de Direito. Eu sempre notei isso na polícia: só se vê o ser humano quando ele está cometendo um crime. Se o policial é uma pessoa que conversa o tempo todo, que está o tempo todo em contato com as pessoas, como ele pode só enxergar a outra pessoa quando acontece um delito? Muitas vezes o policial está inserido numa sociedade relacional onde ele trabalha e muitas vezes o policial com muito tempo de serviço já tem um



contato pessoal com aquelas pessoas. Então, eu sempre vi a profissão policial como uma grande oportunidade da polícia crescer como uma real servidora da comunidade e da população. Não é só “mãos na parede”, revista e tal. Isso é uma questão de segurança e nós temos que fazer, porque faz parte da técnica policial, mas eu sempre me interessei pelo que vinha depois, por conversar com as pessoas sobre o que as levou a brigar, o que levou àquele tumulto.

Ao longo da minha carreira, sempre fui de unidades mais operacionais e, embora eu não seja uma policial operacional, sempre trabalhei em unidades que lidam direto com o público, com as pessoas na rua. À medida que ia vendo as pessoas, que ia abordando, conversando, atuando em ocorrências e tirando supervisão, eu ficava observando o policial de rádio patrulha e os sargentos comandantes do GAT<sup>60</sup>. Naturalmente, pela experiência profissional deles, eles já faziam uma mediação. Naquela época, há aproximadamente 11 anos, eu observava que eles às vezes conseguiam contornar, com o uso da argumentação, casos absurdos, em que as pessoas queriam se esbofetear no meio da rua. Eles negociavam, não no sentido técnico da negociação, mas conseguiam colocar as partes em separado, faziam-nas chegar a um consenso e muitas vezes isso era perdido.

Muitas vezes aquela polícia interventora, de “tiro, porrada e bomba”, era mais valorizada. Na Polícia Militar a intervenção imediata sempre foi mais valorizada, embora, na Constituição, a nossa atribuição seja de policiamento ostensivo, isto é, de prevenção. Se acontece de nós batermos de frente com o delito a gente vai atuar, mas eu tenho uma visão que às vezes é muito refutada na polícia: a ideia de que se

---

<sup>60</sup> GAT: Grupamento de Ações Táticas

os índices de letalidade, roubo ou furto diminuíram e se a área está em paz, com índices baixos, ainda que não esteja pacificada, é porque o policiamento está funcionando. Entretanto, a polícia, pelo menos no tempo em que eu vivi, sempre mediu o sucesso – agora é que está inovando –, pela quantidade de armas e drogas apreendidas, e pela quantidade de tiros dados. Isso é uma medição burra.

### **E ÀS VEZES PELO NÚMERO DE MORTES.**

Exato. Eu me lembro que policiais bons eram aqueles que matavam muito. Eu vi isso na polícia. E, muitas vezes, ali não está morrendo bandido. Não estou falando que eu já vi isso acontecer, mas a gente vê nos noticiários. Eu acredito no ser humano, eu tenho que acreditar no ser humano. Então às vezes eu vejo jovens que, muito cedo, estão perdidos, mas eu também já vi jovens que muito cedo estavam perdidos e tiveram a oportunidade de mudar de vida. Eu acho que não é só a polícia que precisa atuar. A minha visão de polícia sempre foi essa: nunca medi a atuação policial pelo número de mortes ou de armas apreendida. Hoje, com o lastro de experiência que eu tenho, entendo que muitas vezes a polícia de intervenção é muito importante, até porque o bandido que já se entregou pra vida do crime, esse não tem volta. Seria inocência falar isso considerando o que eu já vivi até hoje. Ele não tem volta e vai te fazer um mal, não adianta. Ocorre que há pessoas que têm uma possibilidade de volta e sempre me perguntava por que não ir falar com as mães dessas pessoas?

Eu trabalhei na Baixada Fluminense, na região metropolitana, em Niterói e Itaboraí, e muitas vezes eu via ocorrências em que a guarnição ia quatro, cinco, seis vezes à residência das pessoas pra resolver brigas entre vizinhos. Até que na décima vez um vizinho tinha matado o outro. Porque é que ocorrências

subnotificadas, como estas, não são encaminhadas para algum órgão de apoio, até mesmo psicológico? Mesmo sem ter uma ideia muito clara do que fazer nesse sentido, eu acreditava que aquela morte poderia ter sido evitada. Eu já vi pessoas exterminarem uma família inteira em casos que foram subnotificados. Se analisarmos os dados da polícia, não vamos encontrar o registro disso. Eu acho que a polícia tem que medir mais as coisas e parar de medir só a parte de tráfico, porque embora a parte de tráfico seja pesada e importante, existem outros tantos crimes que a polícia civil talvez não tenha tempo de analisar e que a polícia militar trata como “feijoadá”, pra usar um jargão policial.

Quando eu assumi a Formiga, observei que a tropa estava muito ansiosa. Eu, ao contrário, estava vendo como uma experiência diferente, mas eu já tinha trabalhado em áreas de favela e sempre conversei com as pessoas. Para mim, as pessoas são todas iguais, pois todos têm as mesmas mazelas e passam pelos mesmos problemas. Eu não vejo diferença. Eu trato o morador de comunidade da mesma forma como eu vou tratar um morador de zona sul. Eu acho que isso tem que ser uma diretriz para toda a corporação. Então, quando eu observava que muitas vezes existia briga de vizinho no condomínio de luxo em Niterói, existia também briga de vizinho na favela. Igual. A diferença é que no condomínio de luxo a briga era porque pulavam no apartamento de cima e na favela era porque vazava água ou alguém colocava o lixo na porta ao lado. Era um acotovelamento social mais intenso, o espaço era menor. Se num espaço maior as pessoas brigam, num espaço menor elas vão brigar mais ainda. Isso é natural do ser humano. Não precisa estudar Antropologia, Sociologia ou Biologia pra ver isso, é só viver e conversar com as pessoas. Não estou desmerecendo

nenhuma profissão, só estou falando que o policial lida com gente e essa experiência está se perdendo, porque olha-se muito para o fato de plantar um fuzil no meio do peito, botar um colete e se distanciar do cidadão. Não é por aí. Há áreas que necessitam disso. O Caju, onde sou comandante da UPP, era uma área altamente crítica e eu precisei mais disso do que da conversa. Precisei impactar e demonstrar força. E a tropa muito ansiosa, querendo trocar tiro, dar tapa na cara e tratar o cidadão de forma diferente do que ele deve ser tratado. Eu não acredito nessa polícia de tapa na cara.

### **MESMO OS POLICIAIS QUE ESTAVAM VINDO DIRETO DA FORMAÇÃO PARA UPP SE COMPORTAVAM DESSE JEITO?**

Sim e estão com essa mentalidade até hoje, porque o policial quando vem direto da formação ele vem da sociedade. Isso não é culpa da polícia ou do mau ensinamento, isso já vem da sociedade. Ou esse cidadão foi abordado, ao longo da vida, de algum jeito ruim ou viu alguns filmes que já passaram na televisão, como Cidade de Deus, Tropa de Elite e acha que aquilo ali é a realidade. Muitos vieram de comunidade, falam que a polícia é assim e então eles querem ser assim. Parece que é uma cultura. Eu fico pensando se o erro está na formação. Sim, eu acho que podemos melhorar esse aspecto na formação – e a formação da Polícia Militar, hoje, está mudando –, mas ela ainda é muito mais reativa do que proativa. Agora, depois das UPPs e da experiência na Formiga, é que se inseriu a mediação de conflitos no currículo policial. Depois de alguns comandos gerais mais recentes é que se inseriu, no currículo, a prática de polícia cidadã. Então, a polícia continua reativa e eu creio que eles trazem isso com eles, mas a polícia muitas vezes também ajuda, porque você às vezes pega um cara mais antigo que quer ficar contando

“história pra boi dormir” e aquilo ali contamina o outro. Às vezes, o policial quer tirar uma de Rambo e isso é muito ruim pra corporação. Agora, fala-se em desmilitarização, mas, pra mim, militarismo é só pra definir quem vai fazer o quê. Só que o militarismo muitas vezes estabelece, também, rotinas de poder. É muito complicado.

Voltando ao ponto, eu notei que na Formiga a tropa esperava isso e a comunidade esperava a entrada dos serviços. Cada um esperava uma coisa e ninguém estava alinhado. Lá, as principais ocorrências eram som alto e briga de vizinho, briga de marido e mulher, aluguel atrasado etc. Falava-se que a Formiga era uma UPP “que não dava problema”. Eu até levei, por isso, o apelido de UPP Ursinho Carinhoso. Não dava problema porque a gente trabalhava com outro foco. Nós combatíamos o tráfico – tanto que foram feitas prisões importantes em parceria com a Polícia Civil –, mas não nos concentramos só no tráfico. Quando eu comandeie a Formiga, eu vi na mediação uma forma eficaz de estabelecer laços com a comunidade. Laços com uma polícia na qual eles não acreditavam. Eu mesma posso indicar pessoas que foram estupradas por policiais. Coisa de 20 anos atrás. Como querer que alguém confie em mim se eu sou da mesma força de quem entrou na casa dessa pessoa para estuprá-la?

Então, na Formiga, nossa relação foi de estabelecimento de laços. Tem gente que, até hoje, liga de lá para o meu telefone. Eu tive que fechar o meu Facebook porque as pessoas ligavam pra mim e entravam no meu Facebook pedindo, falando e relatando coisas. Isso é o estabelecimento de um laço de confiança muito grande. E como você consegue isso? Aproveitando aquela experiência que o policial já tem naturalmente, pela lida diária. Mais ainda, juntando com essa nova ferramenta que é a mediação de conflitos.

Quando eu cheguei na Formiga eu já tinha começado a ler algumas coisas sobre policiamento comunitário e sobre mediação. Eu tinha ido a uma palestra, em que estávamos todos os comandantes de UPP, determinada pela CPP<sup>61</sup>. Isso foi na época do coronel Robson, que foi um coronel muito aberto a inovações e ao diálogo com as pessoas. Ele nos ouvia bastante, assim como os atuais também ouvem, mas ele foi o precursor. Eu acho que existe uma UPP antes do coronel Robson e uma UPP depois.

### **ELE NÃO FOI O PRIMEIRO?**

Não, o primeiro foi o coronel Carvalho, quando ainda era CPAE<sup>62</sup>, no período em que foram implantadas as quatro primeiras UPPs. Depois dele, veio o coronel Robson que, efetivamente, construiu o conceito da UPP. Nesse momento, a major Priscila já estava comandando a unidade do Santa Marta.

### **VOCÊS SÃO DA MESMA TURMA?**

Não, ela é minha veterana, mas nós trabalhamos juntas no 35º Batalhão em Itaboraí e desde lá já conversávamos e questionávamos as formas de abordagem da polícia. Depois disso, minha carreira foi pra um lado, a dela para outro, e ela realmente conseguiu colocar em prática o que ela defendia, porque o sucesso da UPP se deve a muita coisa que a Priscilla fez, no Santa Marta. Por exemplo, vários batalhões da Baixada Fluminense têm, há mais de 20 anos, a prática do relacionamento com a comunidade. As pessoas se concentram muito na capital, mas a polícia do interior e da região metropolitana é outra polícia. Lá eles têm projetos de parceria com as comunidades.

---

<sup>61</sup> CPP: Coordenadoria de Polícia Pacificadora

<sup>62</sup> CPAE: Coordenadoria de Policiamento de Áreas Especiais

No 34º batalhão, de Magé, onde eu trabalhei, já existia, em 2002, quando eu cheguei como aspirante, ginástica para a 3ª idade. Havia futebol com a comunidade, integração, café comunitário. O gabinete do comandante já era aberto. E assim como as polícias da Baixada e do interior, existem pessoas, aqui na capital, que já fazem essas coisas há muitos anos. O PROERD<sup>63</sup> está aí. É um programa mundial e é um laço com a comunidade. Nós somos de uma geração com uma mentalidade que começou lá com o coronel Carlos Magno Nazareth Cerqueira<sup>64</sup>.

Chegando na Formiga, eu enxerguei o momento. Pesquisando, entrei em contato com a mediação e tinha ido, por determinação do coronel Robson, a um *workshop* sobre mediação de conflitos, no Tribunal de Justiça. Era promovido pela desembargadora Marilene Melo Alves, que desenvolveu uma parceria com a polícia, para levar a mediação às UPPs. No final, eu cheguei perto dela e captei um pedaço da conversa em que ela falava com o coronel Robson sobre as dificuldades de implantar o projeto e sobre a intenção de criar um primeiro núcleo piloto de mediação na UPP do Batan. Eu vi ali uma oportunidade e me meti na conversa, pensando que o pior que poderia acontecer era eu levar um bronca, uma DRD<sup>65</sup> ou no máximo uma prisão administrativa. Mas iria passar e a vida é muito maior do que isso. Eu não quero ficar presa por causa de coisa errada, porque eu não faço, mas ficar presa por querer melhorar, eu quero. Eu prefiro pecar por excesso que por omissão. Aí eu me meti e disse “eu tenho sala,

---

<sup>63</sup> PROERD: Programa Educacional de Resistência às Drogas, instituído, na Polícia Militar do Rio de Janeiro, em 1992.

<sup>64</sup> Comandante geral da PM, de 1983 a 1987 e de 1991 a 1994.

<sup>65</sup> DRD: Documento de Razão de Defesa.

tenho isso, aquilo, eu tenho tudo!” O coronel Robson me olhou com aquele sorriso de quem pensa: “A Carvalhaes é fogo, é muito intrometida”. Me perguntou: “Você tem Carvalhaes?”. Eu disse: “Tenho coronel”. A desembargadora se interessou e pediu para fazer uma visita. Eu disse: “Vamos lá, eu estou com meu carro e levo a senhora agora”. Ela pegou um assessor e foi. Eu vi uma desembargadora com um salto “deste tamanho” e toda bonitona descer no meio da Formiga, perguntando: “Cadê a sala?”. Eu disse: “É ali”. Eu tinha uma sala de fato, mas era um pardieiro. Estava toda quebrada, toda suja. Ela subiu tudo, olhou e disse: “Aqui está ótimo, vamos botar aqui”. Conclusão da história: assim nasceu a sala de mediação da Formiga. Eles entraram com a obra, reformaram a sala toda e botaram o mobiliário. Isso foi em 2010. Uma coisa que me entristece é que se você visitar essa sala hoje está tudo quebrado, tudo destruído.

### **MAS PORQUE, NÃO ESTÁ SENDO USADA MAIS?**

Porque na polícia é assim.

### **COMO FORAM ESCOLHIDOS OS MEDIADORES?**

Quando aconteceu o primeiro curso, oferecido pelo Tribunal de Justiça, aproveitei e enviei uns 10 policiais da Formiga para fazerem a formação. A formatura do curso foi na Formiga e o presidente do Tribunal de Justiça na época, o Sérgio Zveiter, fez questão de ir. Teve um coquetel para a comunidade, uma coisa surreal de se ver no Brasil, dentro da UPP da Formiga! Eu não tenho fotos, porque eu cometi o grande erro de não ter registrado muitas coisas. Mas você via a comunidade, via as pessoas de chinelo de dedo, conversando com um desembargador, o que em outras circunstâncias, seria praticamente impossível.

O embrião foi, então, lançado, com a inauguração



do primeiro núcleo de mediação e ficamos com várias ideias na cabeça. Na época, eu aproveitei pra formar os 10 mediadores porque eu tinha sugerido, tanto para a desembargadora quanto para o coronel Robson, que seria interessante aproveitar policiais com mais experiência no trato da ocorrência, da mediação nata que já eles já fazem, para eles serem disseminadores dessa técnica e poderem identificar e tratar casos de mediação *in loco*, na própria ocorrência. Isso facilitaria tanto a mediação comum, quanto a mediação “descalça”. Cidadania começa no respeito mútuo, mas às vezes, em comunidade, e até mesmo no asfalto, isso fica esquecido. Eu lembro que na Formiga nós conseguimos fazer esse trabalho de disseminação, mas eu não consegui botar pra frente.

Muitas das coisas que o major Mazzurana aproveitou eram elementos que nós passávamos pra ele da nossa experiência, como, por exemplo, a importância de o policial mediador trabalhar sem a farda. Isso porque o popular vai ver nele uma autoridade e não um ser humano. Existem comunidades onde não adianta botar o policial pra fazer mediação, tem que ser mediador e comediador, policial e comunidade. Existem comunidades em que o policial não vai conseguir fazer a mediação, mas é importante que a polícia esteja integrada à mediação, encaminhe casos e esteja presente. Eu acredito que nas comunidades em que o tráfico é muito arraigado haja certa dificuldade de usar a comunidade como mediadora, num primeiro momento, porque aquilo pode ser aproveitado politicamente, pode ser ferramenta pra coagir. É muito complicado, esse processo tem que ser bem visto, tem que ser analisado e é preciso fazer reuniões, como nós fazíamos na Formiga: “Esse caso aqui dá pra gente fazer? Nesse caso aqui, vamos chamar o presidente da associação de moradores? Nesse caso aqui vamos chamar os vizinhos”.

“Comandante, esse caso aqui eu não consigo fazer sozinho”. Então, esse relacionamento tem que ser mútuo. Tem que ser feito o tempo todo.

Nós estamos desenhando um projeto em conjunto com o ISER<sup>66</sup>, pensando na questão: “por que oferecer o curso de mediação de conflitos apenas para o policial mediador?”. Esse curso deveria, na verdade, ser estendido a toda a tropa, pra que os policiais pudessem identificar as ocorrências e auxiliar também, aproveitando a experiência que já têm naturalmente. Eu luto por isso há muito tempo e a gente não consegue. Aqui no Caju, teve um estaleiro que se dispôs a bancar um curso, desde que apresentássemos um projeto. Então, eu procurei o ISER para desenharmos o modelo, pensando em submeter à Coordenação da UPP já formatado, porque na polícia, algumas coisas que você faz e pelas quais você luta, acabam sendo apropriadas por outras pessoas e virando objeto de vaidade.

Claro, a gente tem que se engrandecer profissionalmente, mas eu gosto de entregar as coisas já prontas. Eu sou meio porco: eu monto a coisa na fazenda, aviso a todo mundo que tem que fazer assim, tem que fazer assado, e depois o primeiro a ser abatido, a botar a cabeça na guilhotina é o porco no final do ano. Então eu fico observando isso. Muitas coisas a gente fez, muita coisa a gente trabalhou, aí vem o ladrão de ideias, formata e assina. Então, eu queria dar esse projeto, vou dar pronto. Mais uma vez vou ser o porco, não me importo, desde que funcione. Se você for ver como está funcionando a mediação hoje, nas UPPs... Na última reunião, no final do ano, foi dito que a maioria das UPPs faz uma média de 10 a 13 mediações por ano. Na Formiga,

---

<sup>66</sup> ISER: Instituto Superior de Estudos da Religião.

essa era a média mensal. Agora, você ouve o comando falar que o que vai salvar a UPP é a mediação, mas você não vê a mediação acontecer. É preciso que a coordenação vá até as favelas para ver se está acontecendo, porque, desde que o mundo é mundo, em qualquer tipo de negócio, se o chefe não olhar, o funcionário não faz.

Eu não me intrometo mais na mediação. Eu não parei de fazer mediação, mas eu não sei mais hoje em dia quantas mediações são feitas aqui. Tem uma sala para isso, mas eu não sei quantas mediações eles fazem. Hoje eu não posso saber a escala do meu mediador, pois quem decide a escala é a CPP. Na Formiga, muitas vezes eu usava a minha experiência de mediação, ligava para o policial e dizia: “dá um pulo aqui, porque eu estou com um problema aqui *in loco*. Depois eu te dou uma folga para compensar”. Eu tinha essa maleabilidade e hoje eu não tenho. A escala já vem determinada: de segunda à sexta, com uma folga semanal. Muitos comandantes de UPP hoje em dia reclamam disso. Não entendem.

Eu não quis trazer o mediador da Formiga, porque entendi que o processo estava sedimentado lá e eu não podia desfazer o laço que já existia. Tinha que construir um novo laço aqui. Mas, hoje, eu vejo que as coisas não estão como tinham que ser. O trabalho da equipe de mediação devia ser visto de forma mais integrada. Eu acho que o comandante devia ter o controle sobre a escala e sobre o serviço dos mediadores.

**MAS VOCÊ NÃO ACHA QUE, SE NÃO FOSSE ASSIM, HAVERIA O RISCO DE ALGUM COMANDANTE QUE NÃO APOIASSE A MEDIAÇÃO FICAR DESLOCANDO O MEDIADOR PARA OUTRAS FUNÇÕES? ESSA MEDIDA NÃO PROTEGE O MEDIADOR?**

Eu acho que é pra proteger o mediador, mas, por outro lado, como é possível ter um núcleo na sua área de policiamento sem que você saiba o que acontece?

Porque não fazer como no PROERD, em que os policiais trabalham exclusivamente naquela função de prevenção de drogas, mas o comandante define o expediente e a escola em que ele vai atuar? Como eu vou saber se uma determinada coisa está funcionando dentro da minha área, se eu não sei o que está acontecendo ali? Pra mim, não vai pra frente. Pode parecer que eu estou falando isso por estar magoada, mas não é não. Vejam o que aconteceu na Formiga. A sala de mediação não existe mais. Os mediadores são os mesmos, mas o ar condicionado que foi posto lá, a mesa de reunião, a mesa redonda, está tudo quebrado e agora a sala está cheia de colchões. Um morador me mandou a foto.

### **VOCÊ ACHA QUE ESSE CENÁRIO DE INFLEXÃO DA MEDIAÇÃO ACONTECE EM OUTRAS UPPs TAMBÉM?**

Tem UPP na qual a mediação nunca estourou. Basta ver o número de caso que eles atendem. O mediador não pode ficar enfiado na sala de mediação. Como a população vai procurar um serviço que não sabe que existe?

### **OS POLICIAIS QUE ATENDEM ÀS OCORRÊNCIAS NÃO ESTÃO ENCAMINHANDO AS PESSOAS PARA A MEDIAÇÃO?**

Alguns encaminham, outros não. Por isso é fundamental um curso geral para todos, porque muitos deles não sabem da importância desse trabalho.

# ANA MARIA DI MASI

MAIO DE 2014



A promotora pública que teve a iniciativa de fortalecer o projeto de mediação nas UPPs, conferindo-lhe suporte jurídico, agrega ao cenário composto até aqui a perspectiva do Ministério Público, com suas dificuldades e com o seu poder de realização. Eis algumas de suas ideias, expressas na entrevista que concedeu para a pesquisa.

- “Se formos infundir uma linguagem judicializante, pode-se acabar judicializando a mediação e tirando dela um grande elemento, que é a comunicação geral, que não se cinge à comunicação jurídica”.
- “O Ministério Público é o fiscal da atividade policial, isso está na Constituição. Não é no sentido de ver que está errado e ‘enfiar a caneta’ pra resolver o problema técnica e burocraticamente, mas no sentido de mostrar o que dá, o que não dá, o que pode e o que não pode ser melhorado, ajudando a esclarecer quais são os problemas”.
- “O ideal é uma sala pintada com uma cor suave, com uma mesa redonda, num ambiente que deixe a pessoa à vontade e não a coloque em guarda, mas a gente trabalha com o que tem”.
- “Acho a técnica dos Círculos Restaurativos nas escolas uma coisa fantástica, porque a voz é dada a todo mundo, as pessoas vão tendo empatia, vão pensando, interagindo com as outras, se colocando no lugar das outras”.

## ENTREVISTADORES:

Alberto Alvadia Filho

Barbara M. Mourão

- “Acho importante as pessoas verem um policial como um ser humano, que também sofre com conflitos, com uma série de coisas, e que é capaz de ser um instrumento facilitador de abertura de diálogo”.

### **COMO FOI O SEU CONTATO COM A MEDIAÇÃO? COMO ELA SE FEZ PRESENTE NA SUA VIDA?**

Sou promotora desde 1989. Fiz, primeiramente, um concurso para o estado de Minas Gerais e só depois fiz o concurso pra o Rio. Lidando com os problemas e olhando para o universo humano, você encontra os mesmo problemas na comarca do interior e da capital. O que muda são as circunstâncias que envolvem o dia a dia das pessoas. Comecei a ver que a solução formal, dada através de uma sentença, por meio de um processo judicial, resolvia o processo, porém, muitas vezes aquelas mesmas pessoas voltavam e com os ânimos mais acirrados. O problema que tinha dado origem ao processo se agravava e não se conseguia resolvê-lo. Uma das finalidades do processo é a pacificação, mas a sentença promovia apenas uma pacificação formal, com um vencedor e um vencido – o que não ajuda as pessoas a resolver suas relações de continuidade. Percebendo isso e com aquela sensação de estar enxugando gelo e notando que ninguém ficava satisfeito, me lembrei daquela frase do Cordeiro Guerra<sup>67</sup> que dizia que ninguém gosta de promotor nem de juiz. As pessoas precisam, mas elas não gostam, porque você está sempre lembrando a elas o fato que as levou a estar ali e dando-lhes uma determinação com a qual elas não necessariamente concordaram. Vendo isso no

---

<sup>67</sup> João Baptista Cordeiro Guerra foi Ministro do Supremo Tribunal Federal, de 1974 a 1986.

dia a dia, os problemas de família que iam parar nos juizados criminais e nas varas de família, assim como as ações cíveis que se repetiam, comecei a pensar na possibilidade de outro tipo de solução. Pensei: “é preciso fazer com que essas pessoas entendam o que está acontecendo com elas, para ajudá-las a resolver os problemas nos quais estão inseridas”.

Temos um resquício, na sociedade brasileira, que é aquela ideia de que ‘alguém tem que resolver o meu problema’. Isso é fruto de décadas de regime ditatorial e de uma colonização em que você tinha a monarquia e o poder eclesiástico, fazendo com que as pessoas achem que alguém tem que resolver o problema delas. É a cultura de delegar a resolução dos problemas a alguém. Assim, eu e outras pessoas fomos vendo que isso não resolvia as questões. Tínhamos processos em que uma parte tinha 15, 20 ações – sempre as mesmas partes – e ao se resolver um problema surgia outro e a relação entre aquelas pessoas continuava adoecida, porque era uma relação cheia de litigiosidade. Para alguém que trabalha nisso todos os dias, vendo que para as pessoas com esses problemas a medida judicial que você toma não resolve, fica uma sensação muito desgastante e frustrante.

Primeiramente, nós começamos, de modo empírico, a tentar conversar com as pessoas para que elas se envolvessem com as soluções dos seus problemas, por meio, por exemplo, de conciliações diferenciadas. As coisas foram caminhando, até que em 2005, quando eu estava na promotoria do Juizado Especial Criminal da Barra da Tijuca (JECRIM), a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Ministério da Justiça, desenvolveram um programa de difusão da mediação e de capacitação de pessoas para a resolução de conflitos. Isso por conta dos jogos Pan-Americanos que aconteceriam

no Rio de Janeiro em 2007, e tinham como principal foco a Barra da Tijuca. Eu compareci às reuniões, que duraram uns dois anos, para estudar como seria feito esse tipo de capacitação. A Defensoria Pública ficou encarregada de instalar núcleos, para os quais ela teria computador e material de trabalho, a serem doados pelo MJ e pelo PNUD. A magistratura teria que implementar os núcleos de mediação e coube ao Ministério Público a realização dos cursos, ou seja, a capacitação das pessoas. Essas pessoas eram líderes comunitários (previamente analisados pela Polícia Federal, para saber se não havia infiltração de traficantes), policiais civis, policiais militares, guardas municipais, delegados, funcionários do TJ, juizes, defensores públicos e membros do Ministério Público. Foi uma capacitação concentrada, com várias turmas, em modelo integral, no ano de 2007, com duração de uma semana, envolvendo cerca 545 alunos. O Tribunal de Justiça e a Defensoria Pública deram início aos seus programas, mas nós, aqui, ainda demoramos um pouco a começar. No final de 2009 ou de 2010, na gestão do Claudio Soares Lopes<sup>68</sup>, fizemos um seminário de sensibilização, para que as pessoas soubessem o que era mediação e conhecessem seu potencial de desconstrução de conflitos e, no ano seguinte, iniciamos a capacitação. Fizemos três módulos básicos, além de um complementar, mas não conseguimos fazer o módulo voltado para multiplicadores porque mudou a gestão, veio a campanha política e nos faltou tempo para realizar. Hoje, com a nova gestão no Ministério Público, conseguimos retomar esse processo. Neste ano, já estamos fazendo o quarto módulo básico e faremos o segundo módulo complementar, além de um para multiplicadores. O

---

<sup>68</sup> Cláudio Soares Lopes foi Procurador-Geral de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro no biênio 2009-2011.



que se pretende é dar autonomia, tanto para o Ministério Público quanto para a Polícia Militar, para a qual disponibilizei algumas vagas, por meio de um convênio. O objetivo é que eles possam ter capacidade de ir constantemente capacitando outras pessoas. Quando da criação do Núcleo de mediação e de Resolução de Conflitos do Ministério Público, tínhamos a ideia de que essa capacitação fosse obrigatória para o promotor e para o servidor que ingressasse na carreira, como forma de difusão dessa cultura. Acontece que isso foi tirado da resolução inicial, mas o Conselho Nacional do Ministério Público e o Colégio Nacional de Procuradores retomou a proposta, que está sendo definida como meta obrigatória, assim como a inclusão da mediação nos programas de prova de acesso aos quadros do MP, em nível nacional.

### **ISSO SIGNIFICA QUE O MINISTÉRIO PÚBLICO VAI TER QUE MULTIPLICAR OS CURSOS.**

Por isso corremos na frente e estamos fazendo um curso de multiplicadores. Era uma ideia antiga e a gente vê que as ideias vão tomando corpo. Eu apenas não consegui fazer na gestão anterior por conta da questão eleitoral, mas a gestão do Marfan<sup>69</sup> foi sensível nesse ponto, e já estamos com tudo pronto. Levei, inclusive, o material para que fosse validado, porque há capacitação em mediação com diretrizes da ENAM e será feito também em nível nacional (o que não quer dizer que o que nós estamos fazendo aqui não seja validado).

Só tenho uma preocupação, quando se trata de manuais e modelos de treinamento, que é a judicialização da mediação. Trazer as coisas para o universo e para a linguagem que você conhece é natural do

---

<sup>69</sup> Marfan Martins Vieira, Procurador-Geral de Justiça do Ministério Público no biênio 2013-2014.

ser humano, porém a riqueza da mediação está em extrapolar o mundo jurídico, sendo interdisciplinar. Se formos infundir uma linguagem judicializante, pode-se acabar judicializando a mediação e tirando dela um grande elemento, que é a comunicação geral, que não se cinge à comunicação jurídica, que é bem diferente. Pela nossa cultura, a comunicação jurídica põe as partes em polos opostos, mostrando divergências e não convergências. Com relação a esse material, eu tenho que esperar sair pra ver como é que está, mas o nosso, pelas consultas que fiz, está referendado. Assim, a gente mantém a essência da mediação. Por isso que nós procuramos as duas melhores instituições do mercado<sup>70</sup>, que contam com uma série de atores de diferentes formações profissionais que podem contribuir com essa riqueza no conhecimento e na linguagem, como médicos, psicólogos e advogados, por exemplo. A ideia é realmente essa: capacitar as instituições para que se possa alcançar, com esse instrumento, o maior número possível de pessoas. Ainda que a pessoa não venha a fazer a mediação propriamente dita, ela pode utilizar os instrumentos e as ferramentas da mediação para conseguir chegar a uma solução que contemple ambas as partes satisfatoriamente.

Para poder fechar todas as pontas, estou tentando fazer um convênio com o Tribunal de Justiça e há tentativas de conversar também com a Defensoria Pública para que possamos fazer circular pelos respectivos núcleos de mediação os casos que necessitem de assistência jurídica ou homologação pelo juiz. Com isso, ganharíamos celeridade e atenderíamos às pessoas sem necessariamente ter que instaurar um processo apenas para homologar uma

---

<sup>70</sup> Mediare e ISA (Instituto de Soluções Avançadas).

decisão. Enquanto aguardamos o retorno da Defensoria, estamos conversando também com alguns profissionais de universidades para que possamos chegar também por outros caminhos, como, por exemplo, pelos escritórios-modelo.

### **ENTÃO A HISTÓRIA DO SEU CONTATO COM A MEDIAÇÃO É MAIS OU MENOS A MESMA HISTÓRIA DA CRIAÇÃO DO NÚCLEO NO MP? AS COISAS VIERAM JUNTAS OU NÃO?**

Não. Comecei com a mediação em caráter mais formalizado em 2005/2006, quando eu e o Dr. Joaquim fomos procurados pelo PNUD e pela SENASP para a capacitação relativa aos Jogos Pan-Americanos, porque eles queriam fazer as cartas de acordo. Como nós éramos o juizado criminal da Barra da Tijuca, teríamos que estar mais imbuídos desse processo. Assim, tanto eu quanto o Dr. Joaquim pensamos: “isso é tudo que vínhamos esperando”. Já vínhamos fazendo de uma maneira empírica e isso era tudo o que queríamos. Fomos nos envolvendo nesse processo, o que resultou na criação formal do Núcleo de mediação em 2012, que com a autorização do Procurador-Geral, se mantém coordenado por mim e subcoordenado pela Dra. Eliane de Lima Pereira, mas as capacitações já vinham sendo feitas. Então, passado o primeiro ano de gestão do Marfan, que é ano em que se ajeitam as questões administrativas e são definidas as designações para os cargos, conseguimos dar continuidade ao projeto de capacitação, que segue no próximo ano. Para o Núcleo, conseguimos, nessa atual gestão, a sala, material, equipamento e pessoal. Se você me perguntar se eu acho que o Núcleo é tão grande quanto o necessário, eu vou dizer que não, porém no serviço público há um problema muito sério, pois funciona da seguinte forma: “se você tem demanda eu te dou o recurso, se você não

tem demanda eu não te dou recurso”. Só que quando tivermos demanda o recurso vai ficar escasso e então, até podermos adequar isso, vai ser uma fase complicada. Não tem jeito, o serviço público quer primeiro a demanda para depois otimizar os recursos.

### **MAS O NÚCLEO DE MEDIAÇÃO JÁ ESTÁ FUNCIONANDO?**

Está funcionando e estamos dando conta. Como fazemos? Temos o pessoal que está lotado no Núcleo, mas fizemos uma rede com todas as pessoas que foram capacitadas. Então, por exemplo, se a demanda extrapolar, nós procuramos, entre os que foram capacitados, aqueles que pode colaborar, com base em uma planilha de atendimentos a serem feitos. As coisas estão funcionando bem. Temos um posto no Complexo do Alemão, dentro da CPP<sup>71</sup>, e outro no Morro do Borel, na Tijuca, que atende a toda a grande Tijuca. Estamos em vias de implementar outro, na Mangueira ou no Chapéu Mangueira. Não está definido ainda porque a Mangueira anda um pouco complicada. Desde dezembro do ano passado tem sempre aparecido alguns problemas, mas o que chegou ao meu conhecimento é que o pessoal do tráfico está fazendo pressão.

### **CONTRA A PRESENÇA DO MINISTÉRIO PÚBLICO LÁ?**

É. E eu tenho que pensar se a gente vai ou não vai, porque o momento atual é muito complicado. Nesse ano não esperamos por grandes progressos. Esperamos manter posições e dar continuidade, porque tem havido esses movimentos sociais todos e a população

---

<sup>71</sup> Coordenadoria de Polícia Pacificadora – Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro.

se retirou, desde que eles foram tomados por questões políticas, por partidos políticos e, até as eleições que vão acontecer em outubro, a briga será outra. Até novembro se houver segundo turno. Temos a Copa do Mundo, as manifestações começaram e vão continuar, então pra planejar qualquer outro tipo de atividade eu tenho que ter muito cuidado, porque dependemos de efetivo, de questões de segurança e uma série de outras coisas. Acho que esse é mais um ano para manter posições, aprimorar conhecimento e formar capacitadores, do que para ficar expandindo polos.

### **O NÚCLEO DE MEDIAÇÃO QUE EXISTIA NO JARDIM BATAN FOI EXTINTO?**

Mudou o comando e o novo comandante, que não tinha a mesma visão do anterior, mudou o local do Núcleo. Como o meu pessoal não se sentiu seguro com o novo local, eu disse ‘então não!’, porque também tem que ter o lado da segurança de quem está trabalhando ali. Aliás, continuo mantendo os postos nas comunidades, mas temos que ter cautela com tudo que está acontecendo, estamos atentos a qualquer coisa.

Quando tem algum problema, o pessoal não vai naquele dia e a gente suspende, mas entendemos que não podemos fazer um movimento de retirada, apenas nos acautelarmos de riscos concretos. O que não dá é para cedermos espaço para a criminalidade. Não podemos e não vamos. O Estado custou a chegar lá e por isso o momento é o de administrar e nós vamos administrar. Quando a situação está complicada ou há suspeita de que haverá alguma coisa, a gente tira o pessoal naquele dia, espera acalmar, mas a gente não sai.

### **O PROJETO DE CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE MEDIAÇÃO AQUI DO MINISTÉRIO PÚBLICO NASCEU JUNTO COM O PROJETO DOS NÚCLEOS DE MEDIAÇÃO NAS UPPs?**

Mais ou menos. Eles foram nascendo ao mesmo tempo, mas na verdade nós começamos na UPP antes de ter o Núcleo formalizado aqui no MP. Nas UPPs a gente começou de modo mais informal em outubro de 2012, quando o Coordenador da CPP era o coronel Seabra. Porém após a resolução de criação do Núcleo, em agosto de 2012, assinamos, em 10 de dezembro desse mesmo ano, um convênio com a Secretaria de Segurança Pública, prevendo uma parceria entre o MP e a PMERJ, com a instalação de Núcleos nas UPPs, inclusive com suporte material e operacional.

### **E COMO SURTIU A IDEIA DE FAZER ESSE TRABALHO NAS UPPs?**

Eu vinha observando a cobertura jornalística e pensei no trabalho que estava sendo feito nas UPPs, na retomada de território das mãos do tráfico, como uma grande conquista. Não vou entrar em questões políticas, mas esse atual governo tem o mérito de ter enfrentado essa questão. Claro que não se pode dizer que está tudo pacificado em todas as comunidades, até porque essa retomada é lenta. Não é porque o Estado entra com a força policial que o tráfico e a criminalidade vão sair correndo. Você tem movimentos de retração, movimentos de enfrentamento para a tentativa de retomada do território, tem também aquelas comunidades que já estão pacificadas, outras que estão ocupadas em vias de pacificação e aquelas que estão ocupadas nas quais está havendo confronto. São realidade que coexistem e irão coexistir até você conseguir um resultado mais definitivo. Então, estava olhando as matérias, analisando o que estava acontecendo, e pensei que nós tínhamos que chegar junto daquilo, porque aquele pessoal ficou tão carente da presença e dos serviços do Estado, que o Ministério Público, como um guardião legítimo dos direitos sociais, não podia ficar afastado daquela

retomada de território pelo Estado e nem do atendimento àquela população que estava lá. Pensei em implantar a mediação (porque com a experiência de JECRIM, sabemos que há muitos conflitos) e ver como poderíamos ajudar. Estando lá, o que não desse pra ajudar diretamente, poderíamos encaminhar para outro órgão. É uma maneira dos serviços necessários do Estado irem chegando até aquela população. Por outro lado, também, o Ministério Público é o fiscal da atividade policial, isso está na Constituição. Não é no sentido de ver que está errado e ‘enfiar a caneta’ pra resolver o problema técnica e burocraticamente, mas no sentido de mostrar o que dá, o que não dá, o que pode e o que não pode ser melhorado, ajudando a esclarecer quais são os problemas. É preciso lembrar que essa experiência de polícia de pacificação ao lado da polícia de confronto também é nova para a própria polícia. Essa foi a ideia que me levou, além de ter encontrado uma grande parceira, que é a Dr<sup>a</sup> Eliane Lima, e todo o pessoal do grupo, que veste a camisa e ama o que faz e isso faz muita diferença.

### **QUEM É O GRUPO?**

Quando esquematizei o grupo, o concebi em termos ideais, imaginando o que seria o funcionamento de um núcleo de mediação, com seus vários braços: o da tutela coletiva, o da educação, da infância infracional, do JECRIM, da violência doméstica e um residual, que pegaria tudo o que não fosse abarcado pelos demais. Mas como eu disse, a administração funciona no esquema: “você me dá a demanda e depois eu te dou esses instrumentos todos”. Essa estrutura demandaria subcoordenadores para cada uma dessas áreas, com a divisão dos polos.

No momento nós funcionamos atendendo todos os casos de forma geral, eu como Coordenadora, Dr<sup>a</sup>. Eliane de Lima como Subcoordenadora, cinco

assessores, uma psicóloga, uma assistente social e dois estagiários. Quando precisamos, contamos com todos os outros colegas que fizeram a capacitação, que em momentos de número maior de casos, interagem conosco.

### **O GRUPO ITINERANTE VAI ATÉ AS FAVELAS QUE NÃO TÊM NÚCLEO DO MP E ATUA JUNTO COM OS MEDIADORES DA UPP?**

Isso. A população vai lá e coloca suas demandas e suas necessidades. Se houver casos de mediação, nós agendamos e fazemos. Há ainda casos em que já há um pré-agendamento e nessa visita itinerante a mediação é realizada.

### **NAS INSTALAÇÕES DA UPP?**

Nas instalações que a gente tiver. Instalação é um problema muito sério, já fizemos mediação em uma cozinha. O ideal é uma sala pintada com uma cor suave, com uma mesa redonda, num ambiente que deixe a pessoa à vontade e não a coloque em guarda, mas a gente trabalha com o que tem. Há lugares em que temos o ambiente adequado, todo bonitinho, e outros em que vamos trabalhar com o que se tem. A verdade é essa, penso que o ótimo é o inimigo do bom. Enquanto não dá pra ter o ótimo, vamos trabalhando com o que temos e não vamos deixar de fazer, porque se formos esperar por toda a estrutura que você acha adequada, não vai sair, não acontece.

### **HOJE EM DIA, EM QUAIS UPPs O MP MANTÉM NÚCLEOS FÍSICOS?**

Fora daqui tem o do Alemão, o do Borel, que atende a toda a grande Tijuca, e haverá outro que não sabemos ainda se será na Mangueira ou se será no Chapéu Mangueira, além do serviço itinerante que atende a todas as comunidades.



## **COMO É QUE ACONTECE O AGENDAMENTO DAS VISITAS DO NÚCLEO ITINERANTE?**

A gente tinha um sistema em que toda a sexta-feira era feito o atendimento itinerante em uma comunidade, via agendamento prévio. Por causa das manifestações e do estado de alerta em que se encontra a polícia, os atendimentos são agendados, mas eventualmente são desmarcados em cima da hora. Na semana passada foi realizado no Chapéu Mangueira, mas nessa sexta já informaram que não vai haver, porque está previsto um movimento de greve para a próxima quarta-feira e parece que os rodoviários vão aproveitar essa greve da polícia pra fazer uma paralisação também. Então, esse trabalho itinerante é sensível e essa situação vai ao encontro daquilo que falei: esse ano, quando der a gente vai fazer e quando não der a gente não vai fazer.

## **ESSE ATENDIMENTO FEITO NAS UPPs GERA TAMBÉM UMA DEMANDA POR ATENDIMENTO AQUI NA PRÓPRIA SEDE DO MP?**

Pode acontecer, caso não se encontre um local adequado na comunidade ou se a parte não se sentir à vontade.

## **NÃO HÁ NENHUM OUTRO NÚCLEO NO ESTADO ALÉM DESSE AQUI DA CAPITAL?**

Não, mas veja o que acontece. Há um Promotor de Justiça da Comarca de Maricá, Dr. Leonardo Cuña, que me pediu duas vagas para capacitar o pessoal dele para fazer um núcleo lá também. Esse promotor já fez essa capacitação e agora ele quer capacitar funcionários do MP para criar um núcleo. Abrimos 30 vagas no curso, destinando dez delas para a PM, e mandei duas pra esse promotor. Uma vaga ficou com uma funcionária que eu trouxe para o Núcleo e, com isso, sobraram 17 vagas. Tenho uma lista de espera, o

que eu acho muito bom, porque denota interesse e é mais gente pra ser capacitada. Ao final do curso então, formando os multiplicadores, a ideia é que haja uma reciclagem anual para quem fez a capacitação, a fim de manter um padrão de excelência.

### **A IDEIA, ENTÃO, É QUE ESSES DEZ POLICIAIS QUE ESTÃO FAZENDO O CURSO ATUALMENTE SE TORNEM MULTIPLICADORES DENTRO DAS UPPs, FORMANDO NOVOS POLICIAIS.**

Tenho até uma visão mais ampla: a de fazer essa formação não só nas UPPs, mas também aqui, pegando os diversos olhares, a fim de fazer uma multiplicação mais rica, com a possibilidade dos nossos mediadores também irem até a polícia e contribuir. Assim o universo fica muito mais rico. A ideia é maior ainda. É depois fazer cursos envolvendo a Magistratura e a Defensoria para formar um grupo maior e interligado. É trabalho de formiga e não se pode desistir. Temos que persistir porque temos uma cultura de litígio e as pessoas não acham isso importante, não têm a noção exata e a dimensão do alcance do que é. Tem que persistir, fazer eventos, levar ao conhecimento das pessoas pra poder mudar uma cultura. Na última semana eu e a Dr<sup>a</sup> Eliane Lima estivemos conversando com a chefe de Polícia Civil pra ver se a coisa começa por lá e estamos vendo a possibilidade de um evento de sensibilização.

### **E COMO VOCÊ VÊ A RECEPTIVIDADE DO MP A ESSE PROJETO?**

Quando começou, em 2005, 2007, não tinha muita receptividade. Hoje melhorou e a própria instituição está pedindo capacitação nesse sentido. Ainda há uma grande parte da instituição que está presa à cultura do litígio, mas você também tem uma parte que está pedindo capacitação nessa área porque viu que o litígio

não resolve a maioria dos problemas. O litígio vai existir sempre, mas tem que ser apenas residual, enquanto que atualmente na nossa cultura ele é a instância primordial. Aos poucos a gente está mudando, mas cientistas de que é um trabalho para muito tempo ainda.

### **EM RELAÇÃO À UPP, COMO VOCÊ A QUESTÃO DO POLICIAL ATUANDO COMO MEDIADOR?**

Isso foi conversado com o comando da UPP, quando fizemos o convênio. Os policiais que trabalhassem com a desconstrução do conflito, por meio das técnicas de mediação, atuariam à paisana na UPP em que fossem exercer a função de mediador e não exerceriam a atividade policial de enfrentamento, a não ser em outra UPP. A realidade mostra que às vezes a gente consegue isso, às vezes não consegue, ora por questões de gestão de recursos humanos, ora por questões de visão do comando. Depende de cada UPP. Pretendíamos fazer uma reunião com os comandantes das UPPs, mas aí vieram esses movimentos sociais e está complicado para reunir todo mundo. O coronel Frederico<sup>72</sup> tem nos dado todo apoio, mas a gente entende que o momento está delicado.

### **COMO É QUE VOCÊ VÊ O PAPEL DA MEDIAÇÃO NO PROCESSO DE PACIFICAÇÃO?**

Vejo a mediação numa perspectiva mais ampla. Se você me perguntar, vou te dizer que pra mim ela devia fazer parte até do currículo escolar. Talvez não como mediação propriamente dita, mas como técnicas de comunicação não-violenta e resolução de conflitos, caminhos de conversação. Na escola é que é formado o cidadão, mas o nosso currículo escolar me surpreende por certa pobreza, pois embora haja uma séria de disciplinas técnicas, não há cadeiras que

---

<sup>72</sup> Comandante geral das UPPs, na ocasião da entrevista.

ensinam ao indivíduo a formar um pensamento lógico, que ensinem quais são os direitos, deveres, garantias e obrigações fundamentais do cidadão. A gente acha que as pessoas sabem, mas não sabem. Se você não ensinar e instrumentalizar, acontece o que nós vemos muito, que é a pessoas dizerem: “e os meus direitos”? As pessoas têm direitos, mas têm deveres e obrigações também. As coisas não funcionam num único polo e as pessoas precisam ser ensinadas e esclarecidas disso, assim como também sobre sua própria capacidade de resolver um conflito. Se há alguma coisa em que todas as pessoas estarão envolvidas em algum momento de suas vidas é em um conflito. Isso é certo para toda e qualquer pessoa. Sendo assim, é preciso mostrar que a imposição da vontade de uma pessoa sobre a outra não é a única solução. É preciso ensinar isso às pessoas e o papel da escola nesse sentido seria fundamental. Acho a técnica dos Círculos Restaurativos nas escolas uma coisa fantástica, porque a voz é dada a todo mundo, as pessoas vão tendo empatia, vão pensando, interagindo com as outras, se colocando no lugar das outras. É muito interessante.

Nesse contexto da mediação nas UPPs, surge a questão da população estar acostumada a enxergar o policial como um instrumento de repressão do Estado, quando na verdade todo problema vai chegar na polícia, no padre, no juiz, no promotor ou no hospital. Então se a gente não instrumentalizar as pessoas para que elas possam lidar com o conteúdo que é trazido pra elas, você vai enxugar gelo. Você vai manter a situação mais ou menos do jeito que já está, com a ilusão de que está fazendo alguma coisa; na verdade, de fundamental, de estrutural, não estará fazendo nada. Acho importante as pessoas verem um policial como um ser humano, que também sofre com conflitos, com uma série de coisas, e que é capaz de ser um instrumento facilitador de abertura de diálogo.

## **MAS O FATO DE O POLICIAL ESTAR NESSE LUGAR NÃO PODE REFORÇAR A IDEIA DE QUE É PRECISO QUE UMA AUTORIDADE EXTERNA VENHA ADMINISTRAR OS CONFLITOS COTIDIANOS DAQUELA POPULAÇÃO?**

Isso vai depender também de como o policial vai se colocar. Por isso é que a capacitação do policial é extremamente importante. Conforme disse antes, nós temos a cultura de que alguém vai resolver o nosso problema. Se o Estado, através da polícia que está entrando nesse momento nesse território, não fizer esse papel, eles vão continuar procurando outras pessoas que o façam. Vão se voltar para o tráfico, que ainda não saiu totalmente, vão se voltar para uma liderança comunitária que tem comprometimento político de toda sorte e vão ser manietados por alguém. Não vão se empoderar e resolver a própria vida. Tudo depende de como a pessoa que se coloca como facilitador, no caso do policial, como vai agir. Por isso a capacitação dele é extremamente importante. É por isso também que a gente não faz uma capacitação muito curta. Eu tenho ouvido que a capacitação é longa, mas mudar uma mentalidade e fazer com que valores sejam interiorizados, repensados, leva tempo. Se for o caso de fazer uma capacitação de imersão, faz-se, mas não é o caso. Ela não é tão produtiva quanto uma com prazo maior. Com uma aula semanal a pessoa tem um tempo de maturação do aprendizado, dialoga com seu cotidiano e tem tempo para absorver adequadamente e mudar seus paradigmas.

## **O QUE O POLICIAL BEM TREINADO PODE FAZER PRA EVITAR ESSE LUGAR DE UM NOVO “DONO DO MORRO”, EVITAR O TIPO DE RELAÇÃO EM QUE O ELE É TIDO COMO AQUELE QUE SABE E A POPULAÇÃO DA FAVELA COMO DESPROVIDA DE CONHECIMENTO PRÓPRIO?**

É a capacitação e a forma como ele vai se colocar. Se ele está ali para desconstruir um conflito, para estabelecer diálogos e ajudar as pessoas a acharem uma solução de ganho mútuo, ele não vai dizer: “você não vai fazer isso, porque eu estou dizendo, como policial, que é assim”. Ele vai utilizar as técnicas para que as pessoas possam conversar e construir uma solução. Esse vai ser o diferencial. É relevante lembrar que o Estado está entrando nas comunidades (e esse é um processo longo), mas não deve ficar lá eternamente. A tarefa é retomar o território, pacificar e levar os serviços essenciais para essa população. Na minha cabeça funciona da seguinte forma: após retomar o território, nós vamos conversar com a população, levar conhecimento a ela, para que ela também possa se enxergar resolvendo seus problemas. Isso são etapas, mas no momento isso não dá pra ser feito. Acho que quanto mais o processo de pacificação caminhar, com a retomada do Estado, com o território já tranquilo, haverá mais condições pra se fazer isso. Algumas UPPs têm auditório. Então, com a coisa calma, dá pra chamar o pessoal da comunidade que estiver interessado. Como foi feito naquela capacitação do PNUD e da SENASP, que abrangeu líderes comunitários e outras pessoas da própria população para que elas pudessem ver o conflito de outra forma. Você estará mostrando as coisas a elas através de uma nova forma e elas vão então resolver, também, de modo diferente. Eu não vou dar um papel e dizer que será assim porque sou eu quem está mandando. É um processo longo, muito longo.

#### **DEPOIS DA FORMAÇÃO DESSES POLICIAIS, ESTÁ PREVISTO ALGUM TIPO DE SUPORTE OU ACOMPANHAMENTO PARA OS MEDIADORES?**

Já estamos vendo isso e pretendemos chamar o Dominic Barter, que já se colocou à disposição. Temos a ideia de estruturar uma supervisão, por exemplo,

em comunidades em que estiver havendo um conflito muito significativo entre jovens, mas o problema é o recurso para isso. Tudo o que se quer fazer esbarra na questão do recurso. Para conseguirmos trazer esse curso, que está sendo feito com dispensa de licitação pela notória especialização, o processo foi e voltou muitas vezes até esclarecermos e cumprirmos todos os requisitos. Por mim eu faria uns dez cursos por ano. Há o problema do espaço físico também. Como disse, não é o ideal, mas é o que dá pra ser.

**UMA ÚLTIMA PERGUNTA: NA SUA EXPERIÊNCIA DE COORDENAR TODO ESSE PROCESSO, ACONTECEU ALGUM CASO QUE TENHA SE DESTACADO NO TRABALHO QUE OS MEDIADORES TÊM FEITO NAS UPPs?**

Tem um caso de UPP e um que não é de UPP e que envolveu uma escola. Foi com um colégio em que houve dois grandes círculos restaurativos, com uma média de 60 pessoas: um com os adolescentes e outro com os pais dos adolescentes. A escola compareceu acompanhada de um advogado, mas não teve uma postura colaborativa, e depois até representou contra duas das facilitadoras. Tinha havido um conflito por causa do comportamento de um adolescente que gerou um comportamento de outros adolescentes, os quais foram expulsos do colégio – o que fez o caso chegar até nós. Como a adolescente e seu representante legal não compareceram às reuniões, não se chegou àquela solução ideal com a participação de todas as partes, mas o que ocorreu entre os adolescentes e os pais foi extremamente positivo. Os adolescentes entenderam que determinados comportamentos e retaliações não dão bons resultados, conseguindo ter vez e voz para serem ouvidos. Os pais também expuseram suas preocupações. Por isso que eu falo que muitas vezes você pode até não chegar a um acordo formal, mas você tem

resultados extremamente positivos. Eu tenho certeza de que esses adolescentes saíram completamente mudados. Eu os recebi lá embaixo, numa sala em que foi possível fazer um círculo, com acolhimento por meio de um lanche, o que muda a forma como a pessoa chega, você sente isso. Eles disseram: “eu nunca pensei que a Justiça fosse isso”. É diferente.

Há também casos de idosos em comunidades com UPP, em que nenhum dos filhos quer cuidar ou nenhum deles pode cuidar. A gente chama pra conversar e, tendo agora a psicóloga e a assistente social, é possível conectar a rede de pertinência pra dar suporte àquelas pessoas. Às vezes não é porque elas não querem, é porque trabalham e não têm como deixar de trabalhar. No momento, a gente está com um caso em que uma senhora tem Alzheimer e conta apenas com uma sobrinha, que não tem como parar de trabalhar pra ficar com ela. Isso acaba acarretando um conflito na vizinhança e a gente tem que resolver essa situação. Por isso que eu falo que não podemos sair de lá, é um canal. O problema são os recursos. Otimização de recurso é uma questão muito complicada.

### **MESMO PARA UMA ESTRUTURA COMO A DO MINISTÉRIO PÚBLICO.**

Porque depende da rede de pertinência. Eu dependo de vagas em hospitais e de uma série de coisas. Com a promulgação da lei nº 10.206/01, que determina que o paciente psiquiátrico fique com a família, o que é o desejável, o Estado fechou uma série de unidades, mas há casos em que a família não tem como ficar e é preciso encaminhá-las a uma instituição. Como fazer num caso desses? Há algum tempo eu vi uma matéria de um escritor, que tem dois filhos esquizofrênicos, dizendo que amava os filhos, mas que quando entravam em surto não era possível e que não tinha mais condição financeira para interná-los, porque uma instituição particular é muito cara.



# ÍBIS PEREIRA

ABRIL DE 2014



O coronel Ibis Pereira comandou interinamente a Polícia Militar do Rio de Janeiro, entre 2013 e 2014. No momento em que nos concedeu a entrevista que se segue ele ocupava a chefia de gabinete do comandante geral da PMERJ. Sua atuação, assim como sua forma de pensar o papel da polícia na democracia transformaram-no em referência, dentro e fora da PMERJ. Nossa conversa visitou o passado e o futuro da corporação e nesse percurso, a mediação surgiu e ressurgiu como um dos fios capazes de costurar os abismos deixados pelo caminho. Nesse diálogo, ele nos mostra os paradoxos de uma polícia colonizada pela lógica da guerra, ao mesmo tempo em que resgata nossas esperanças, com sua visão profundamente humana sobre o papel libertador dos afetos. Concluir esta publicação com o registro de suas reflexões nos ajuda a lembrar que para tirar proveito de uma experiência como a mediação, a PM precisa lidar com o peso de sua história e da história do país.

**ENTREVISTADORES:**  
Barbara M. Mourão  
Pedro Strozenberg

- Pensar a polícia podendo fazer mediação, ou o policial podendo se colocar a partir dessa perspectiva, abre a possibilidade de pensarmos o trabalho da polícia em outras bases.
- Eu, efetivamente, acho que escutar é um ato de amor. É por isso que eu cada vez mais acredito que o amor tem uma potência política.
- Você fala de paz, mas tem uma máquina que se recusa a parar de se mover como uma máquina infernal de guerra.

- Como se forma um policial pra usar a força, sem que ele se apaixone por ela?
- Na medida em que se coloca o policial no papel de mediador, cria-se a oportunidade dele sair desse círculo vicioso e de construir uma ponte, que pode vencer esse isolamento da polícia.
- A mediação pode, então, operar no nível cultural da polícia, nessa cultura da violência, que historicamente tem trabalhado nos subterrâneos e que está fundada no ódio.
- Enquanto a gente quiser enfrentar a questão das drogas, por exemplo, a partir da guerra, será muito difícil avançar em qualquer outro sentido, que não seja a produção de mais guerra, mais ódio, mais violência.
- Toda a legislação que estrutura a Polícia Militar é anterior à Constituição de 88, toda ela. O que é uma coisa quase incompreensível! Ela define direitos, princípios, valores; quer dizer, tudo isso é anterior à Constituição de 88.
- A gente produz ferida no outro, mas só esse outro, através do seu perdão, é capaz de nos devolver a nossa humanidade.

### **ANTES DE PERGUNTARMOS SOBRE O PAPEL DA MEDIAÇÃO PARA A POLÍCIA MILITAR, VOCÊ GOSTARIA DE DIZER ALGUMA COISA?**

Confesso que esse tema da mediação me fascina. Eu nunca tinha pensado especificamente na questão da mediação e na polícia envolvida com essa temática, mas uma palavra que, nesse caso, parece central é “escuta”. Parar para ouvir o outro. Quando você tem uma concepção de polícia muito focada na força, que é o nosso caso, isso significa a herança de uma sociedade que ainda precisa amadurecer, no sentido de compreender o que é efetivamente uma democracia. Afinal de contas – só pra ilustrar o que

eu quero dizer – os últimos 26 anos desde a Constituição de 88 (que é a primeira a trazer um capítulo sobre segurança pública), representam o período mais longo de prática democrática que experimentamos – o que é muito pouco tempo. Antes disso, tínhamos 18 anos de prática democrática e uma ditadura. E escutar o outro é da essência da democracia. Nós todos, enquanto povo (e nós policiais somos fruto dessa história), temos uma dificuldade natural em ouvir. Além disso, para uma polícia que ainda gravita muito em torno da ideia de força, que vê no exercício da força sua própria razão de ser, isso é um complicador a mais. Pensar a polícia podendo fazer mediação, ou o policial podendo se colocar a partir dessa perspectiva, abre a possibilidade de pensarmos o trabalho da polícia em outras bases, quer dizer, a polícia é uma instituição que trabalha com produção de afetos. O policial trabalha com afetos, produz afetos. Segurança pública é afeto, é esperança de que as coisas aconteçam como efetivamente está pactuado, é certeza de que isso vai acontecer. O trabalho do policial na esquina, do policial que se relaciona com a cidadania, com o cidadão, efetivamente é um trabalho produtor de afetos, ele trabalha reduzindo medos. Essa é uma questão interessante, pois se pudessemos ampliar isso (a mediação), o próprio papel da polícia e a forma como o policial compreende sua atividade, poderiam ser repensados.

Nós damos muita ênfase na força. Quem está na posição de força, não escuta ninguém, não vê o outro. Ele é autoridade e não está em posição de ouvir efetivamente. Ouvir não é ficar de boca fechada, enquanto o outro fala, porque ouvir compreende tentar se colocar, a partir do lugar de fala do outro, das razões do outro. Isso é muito difícil, é um exercício tremendo de alteridade, de você efetivamente transportar sua alma de lugar, não é? O Mário Quintana

tem um poema que diz que “amar é mudar a alma de casa”. Eu, efetivamente, acho que escutar é um ato de amor. É por isso que eu cada vez mais acredito que o amor tem uma potência política, o amor, ele não é só um afeto relacionado às nossas atividades privadas. Ele tem uma potência política, porque escutar é um ato de amor. Falar de amor para polícias é muito difícil, mas se não conseguirmos fazer isso, vamos fracassar. Acho que é por isso que estamos fracassando nas UPPs. O amor pode ser essa ponte, entre a força e a escuta. Esse pode ser um trabalho de construção para nós. Como trazer o amor para o plano das nossas relações?

**O LUIS ALBERTO WARAT, UM SUJEITO BRILHANTE, DIZIA QUE A MEDIAÇÃO É UM ATO DE AMOR, OU SEJA, ELE TRADUZIU TAMBÉM UM POUCO ESSA SUA IDEIA.**

Se você não for capaz de fazer esse transporte da sua alma, como dizia o Quintana, você não consegue efetivamente entender o que o outro está dizendo, entrar nas razões do outro, porque você só pode fazer isso, se você abandonar um pouco a sua posição e esse é um exercício muito difícil. A nossa instituição é muito dogmática, ela é construída sobre verdades, e verdades muito duras, o que me parece ser um grande obstáculo. Como formar um policial? Não tem como formar para o exercício deste “transporte” no modelo atual, nós vamos precisar de uma transformação muito profunda na instituição policial e a mediação – e tudo aquilo que ela implica – pode ser um caminho.

**QUE PERSPECTIVA DE MUDANÇA VOCÊ ESTÁ VENDO NA FORMAÇÃO DOS NOVOS POLICIAIS?**

Acho que nós somos uma polícia de guerra, continuamos sendo uma polícia de guerra. Estou me

referindo especificamente à Polícia Militar, embora se possa pensar isso em relação a todas as polícias do Brasil, porque não me parece que as demais tenham uma configuração diferente da nossa. Somos instituições muito deformadas pelos anos de ditadura no Brasil, de Estado Novo e da própria República velha. Tivemos governos que foram exercidos debaixo de estado de sítio. Mas durante a ditadura, a Polícia Militar, atuou com essa exclusividade de ir pras ruas fazer o policiamento com toda aquela máquina voltada para a guerra contra um determinado inimigo, bem identificado, que era o comunista – o grande inimigo do ocidente naquele momento! Toda essa máquina passou a funcionar a partir de uma mentalidade de guerra e, quando saímos da ditadura (se é que saímos totalmente, eu acho que não), encontramos um novo inimigo, que é o tráfico de drogas. Houve uma coincidência terrível aqui: a década de 80 é aquela em que, no Brasil, começa a abertura política, a anistia etc., mas o governo do norte está declarando guerra às drogas. O novo inimigo já não é mais o comunista, mas o traficante e nós vínhamos há quase 60 anos nessa guerra. Então, acho que desmilitarizar essas cabeças, desmilitarizar esses espíritos é o grande desafio que temos pela frente. Só que esse desafio vem no momento em que as ações policiais estão cada vez mais parecidas com a guerra, e a guerra cada vez mais parecida com intervenções policiais. Aqui tem, então, um grande nó, porque não temos mais guerra, a guerra acabou, você tem intervenções policiais: a guerra do Iraque foi uma intervenção policial e o que temos no Rio de Janeiro hoje não é mais intervenção policial e também não pode ser chamado de guerra. Não é nem uma coisa, nem outra. Receio que isso seja uma tendência: um estado de violência ininterrupto e permanente. Alguma coisa nova está nascendo e não tem uma cara

boa. Portanto, nosso desafio parece que é, hoje, tentar entender exatamente do que se trata. E não é só aqui, pois vejo isso espalhado em todo o mundo, ainda que aqui o problema ganhe as cores locais da nossa realidade e da tragédia que tem sido a segurança pública no Rio de Janeiro. Você fala de paz, mas tem uma máquina que se recusa a parar de se mover como uma máquina infernal de guerra. São 54 mil pessoas mortas todos os anos no Brasil. Tem uma guerra aí, ou um estado permanente de violência, que leva as pessoas a resolverem os seus conflitos à bala. Faz parte disso, por exemplo, bater palmas pra cena de tortura, no filme *Tropa de Elite*. Há um estado de beligerância presente no mundo de hoje que precisamos desarmar.

Na formação do policial, creio que o grande desafio é encontrar uma maneira dele estar em condições de usar a força progressivamente, sem se fascinar por ela. Esse é o  $x$  do problema do ensino profissional da polícia: como se forma um policial pra usar a força sem que ele se apaixone por ela? A força é extremamente sedutora e nós, seres humanos, nos deixamos fascinar muito facilmente por ela, como se pudéssemos dominá-la, mas ninguém domina a força, isso é uma ilusão. A força morde a alma de todo mundo que a utiliza. Ela atinge a alma tanto daquele que é vitimado, quanto daquele que vitimiza. Ela corrompe a alma de quem faz uso dela. Se você usar a força, a força morde a sua alma, pois passa a ser prazeroso usá-la e dominar outra criatura humana. Como, então, formar um policial de modo que ele esteja em condições de usar a força e, ao mesmo tempo, sinta certa aversão por ela, não se deixe seduzir? Parece-me que aqui existe um espaço pra educação dos afetos dentro da instituição. Nós não problematizamos os afetos e lidamos o tempo inteiro com eles. O principal é o medo de morrer. Todo esse processo de levar o policial ao extremo da sua

condição de humanidade, esse processo de endurecimento pelo qual se passa numa escola de formação, está associado a preparar homens pra enfrentar os seus medos, principalmente esse medo, que é o da possibilidade de morrer. O problema é que não teorizamos isso e não problematizamos. Toda vez que se fala em formação de policiais, no Brasil, olhamos pra esses currículos com os quais você trabalha dentro de uma sala de aula, mas nesse outro nós não tocamos, como se ele não existisse. Não adianta você falar de direitos humanos numa sala de aula, o sujeito ter toda a Declaração de São José da Costa Rica na cabeça<sup>73</sup>, se os afetos dele estão sendo embrutecidos por conta da necessidade que ele tem de não tremer, de não sair correndo, quando tem que entrar 2h da manhã dentro de uma favela. É aí que a força te captura e te seduz. É aí que ela te pega pelo estômago, você pensa que está sendo perito no uso da força, mas ninguém é perito no uso da força, a força é que nos usa o tempo inteiro. Acho que a primeira condição pra ser perito no uso da força é saber que não se é perito. Em suma, temos que trabalhar a dimensão dos afetos na formação do policial.

### **EM VEZ DE SE APAIXONAR PELA FORÇA, DEIXAR ESSE AMOR SE DAR NA DIREÇÃO DO OUTRO.**

Exatamente isso. É preciso problematizar, porque nós temos o medo, mas como diz Espinosa e eu creio muito nisso, a única coisa capaz de enfrentar o afeto é outro afeto. Sendo o ódio, o medo, afetos tristes, só um afeto alegre é capaz de enfrentar um afeto triste e esse afeto alegre é a amizade, é o amor, é a convivência respeitosa. Isso sim é capaz de domar o

---

<sup>73</sup> Convenção Americana de Direitos Humanos 1969/1978.

medo, não de eliminá-lo, mas de tratá-lo de maneira humana. Acho que quanto mais os policiais forem formados dentro dessa percepção embrutecedora, a possibilidade de termos uma polícia brutal, na sua prática, será maior. Esse é o desafio pra formação: como tratar dos afetos.

### **COMO ESCUTAR O POLICIAL.**

Exatamente.

### **COMO O CONFORTÁ-LO.**

Exatamente. Como é que se faz, hoje? É o que chamamos de currículo oculto, em uma escola de formação (posso falar isso porque já comandi uma). Você tem o currículo formal, trabalhado pelos professores nas suas mais diversas disciplinas, mas tem também, o tempo inteiro, outra dimensão presente: através do tenente da companhia, do comandante da própria escola e de todos aqueles oficiais e praças, que interagem com os alunos durante a formação, numa formatura pra entrar no rancho, nas músicas, ou na conversa com o corpo de alunos, são veiculadas mensagens que também exercem um papel pedagógico, que escapa desse nosso olhar, e que é, eu diria, até mais poderoso do que o que nós transmitimos numa sala de aula.

### **MAS A CULTURA MILITAR É UMA CULTURA DE DOCTRINA, ENTÃO, DE FATO, SÃO CONFLITOS PERMANENTES, QUE A PRÓPRIA TROPA VAI VIVENCIANDO, NÃO É?**

Mas aqui, Pedro, tem uma distinção que eu acho importante fazer, mesmo sem entrar nesse debate da desmilitarização (que acho que é o debate que precisa ser feito). Uma coisa é o modelo de administração militar. No caso da polícia, você pode ter uma polícia que se organize como um corpo militar, sem que ela se militarize na sua ação.



## SE DESUMANIZE...

Isso. A militarização é a resposta para a guerra. Se você está em guerra, não há outra maneira de organizar aqueles que vão participar da guerra que não seja militarizando as ações: economia de ações, economia de esforços e, concentração disso num corpo bem treinado, bem disciplinado – e isso você pode ter mesmo que a polícia seja civil, esse que é o horror! Ou seja, é possível pensar uma polícia que se organize como um corpo militar, que tenha a compreensão de que isso nada mais é do que um modo de administrar, sem que ela se militarize nas suas práticas, sem que ela necessariamente olhe o criminoso como um inimigo que precisa ser exterminado, sem que ela olhe uma favela como um território que precisa ser tomado.

**CLARO. MAS VOCÊ ACHA QUE É ISSO QUE SE ESPERA DE UM POLICIAL QUE PASSA POR UM PROCESSO DE FORMAÇÃO, SEJA OFICIAL, SEJA PRAÇA? VOCÊ TRAZ UMA PERSPECTIVA QUASE REVOLUCIONÁRIA NO MODO DE COMPREENDER A FORMAÇÃO, O ELEMENTO HUMANO, MAS NA FINALIZAÇÃO DE UM PROCESSO DE FORMAÇÃO, INTERNAMENTE, O QUE A POLICIA ESPERA DESSE POLICIAL?**

O que se espera é que ele seja um cão de guerra, que ele seja alguém preparado pra enfrentar, pra combater. Uma revista que saiu esta semana, não sei se a *Isto É* ou a *Veja*, traz uma matéria que ilustra bem isso, que não está só dentro da polícia, mas na própria sociedade. Ela se refere à ocupação da Maré como “a última batalha a ser vencida”! Isso é guerra, não é? Se pensarmos em ir pra Maré como se aquilo fosse uma batalha, já estaremos derrotados. Aí está a militarização. Um fenômeno que acontece, lamentável e desgraçadamente, na sociedade como um todo, e envolve todos nós. É uma lógica de convivência, de como estabelecemos as nossas relações. Tem a ver

com o processo da própria escravidão. Eu penso que aí também tem um desafio que ainda não conseguimos enfrentar. Ainda temos esse olhar de senhor de engenho, no Brasil.

### **E COMO QUE VOCÊ IMAGINA QUE A MEDIAÇÃO, DENTRO DA POLÍCIA, POSSA CONTORNAR ESSA LÓGICA?**

Eu acho, Barbara, que a mediação pode permitir que o policial reflita um pouquinho sobre o sentido da sua própria atividade, porque pra você exercer uma escuta efetiva, você precisa se reeducar e olhar pra dentro de você mesmo. Penso que ninguém consegue efetivamente ouvir o outro, sem primeiro mergulhar dentro de si mesmo. É preciso se despir, ou ter a capacidade de trabalhar com as suas crenças como se elas fossem uma roupa que você é capaz de, momentaneamente, tirar e botar no cabide, abrir uma espécie de parêntese naquelas coisas que você julga que são seus valores duros, relativizar isso.

### **SUSPENDÊ-LOS...**

Essa coisa da fenomenologia. Suspende, trabalhar as suas percepções de mundo. Se você não é capaz desse mergulho interior, me parece que você não tem condições de se aproximar do outro pra ouvir o que o outro tem a dizer. Tudo aquilo que nós vimos no Alemão, por exemplo: se nós não tivéssemos a humildade e a capacidade de nos colocarmos a partir da dor daquelas pessoas, teria sido trágico.<sup>74</sup> Isso exige uma mudança de paradigmas para a polícia e aí pode estar

---

<sup>74</sup> O entrevistado refere-se a um encontro entre lideranças do Complexo do Alemão, o alto comando da Polícia Militar e alguns representantes dos governos municipal e estadual, promovido, em parceria, pelo jornal O Dia, pelo Iser e pelo CESeC, ocorrido em 9 de abril de 2015, logo depois de o menino de 10 anos, Eduardo de Jesus Ferreira, ter sido morto por um policial da UPP.

a oportunidade para darmos um salto quântico, um salto de qualidade na maneira como o policial se vê. Porque a polícia é uma instituição muito ensimesmada, ela é quase solipsista, ela dialoga o tempo inteiro com ela mesma e tem dificuldade de falar com o outro, de sair de dentro de si. A polícia é sempre vítima da sociedade. E tem essa questão do culto ao heroísmo. São tantos policiais que morrem e não vem o reconhecimento da sociedade; a polícia tem essa dificuldade, a polícia brasileira, do Rio de Janeiro especificamente. Na medida em que se coloca o policial no papel de mediador, cria-se a oportunidade dele sair desse círculo vicioso e de construir uma ponte, que pode vencer esse isolamento da polícia.

**VOCÊ ACHA QUE NAS UPPs ISSO É FACILITADO? QUER DIZER, VOCÊ ESTÁ FALANDO NO MOVIMENTO INDIVIDUAL, MAS EM QUE O AMBIENTE COLETIVO PODE FACILITAR? TEM ALGUM ELEMENTO, NAS UPPs, QUE SEJA PROPÍCIO?**

Olha, Pedro, eu não sei te dizer, porque eu não sei exatamente ainda o que é uma UPP, eu tenho dificuldade de compreender a UPP, porque eu acho que desde o início, a UPP foi uma coisa que aconteceu e que, depois que aconteceu, a gente procurou saber o que tinha acontecido. É claro que o que eu falo é muito mais de percepção, porque eu nunca vivi isso diretamente e a gente tem UPPs diferentes, a UPP do Alemão é diferente talvez da UPP do Santa Marta, ou dos Prazeres. Eu não sei se essa prática da mediação seria tão simples em todos esses lugares, ou se poderia ser exercida por qualquer policial hoje, a partir da formação que se tem. Acho que não, que ela aconteceria muito mais por uma questão das qualidades e inclinações pessoais, do que por conta da formação. Apesar dos esforços que temos feito, ainda temos uma formação cujo resultado final (não

esse currículo que você enxerga), mas o somatório final, pela ação do currículo oculto, ainda é muito deficiente. Estamos falando de paz, de uma coisa que se chama Unidade de Polícia Pacificadora, mas o resultado final dos policiais que trabalham com isso, não é diferente, e não é diferente porque a guerra está aí.

### **VOCÊ ACHA QUE UM POLICIAL DO CHOQUE E UM POLICIAL DA UPP, DIGAMOS, AMBOS PODEM TER ESSE ESPÍRITO MEDIADOR?**

Nas condições que são dadas hoje, não. Acho que, a não ser que esse policial do Choque também tivesse esse espírito, por uma questão de vida, de inclinação. Porque me parece que o problema hoje, Pedro, é que apesar de termos um currículo muito interessante (que, claro, sempre pode ser melhorado), nós temos uma guerra acontecendo e, enquanto nós tivermos uma guerra, nós vamos produzir cães de guerra, vamos produzir pessoas para a guerra. O Brasil está há 30 anos numa guerra contra as drogas, o Brasil há 30 anos não consegue encontrar uma maneira de tratar a questão das drogas que não seja com enfrentamento bélico. Enquanto nós tivermos essa realidade, nós vamos ter pessoas para fazer a guerra. Nós temos fuzis de guerra, são 134 só nos quatro primeiros meses desse ano que foram apreendidos, e nós temos guerras dos dois lados.

### **É QUASE UM POR DIA, NÉ?**

É quase um por dia! E o outro lado também está cada vez mais parecido com exércitos informais, até na maneira como eles se deslocam. Eu estava vendo ontem na televisão, as cenas de um jovem de 18 anos que foi preso, acusado de pertencer ao grupo do Playboy<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Apelido do traficante Celso Pinheiro Pimenta.

## **NA MANGUEIRA, NÃO É?**

Se você perceber como aqueles jovens se deslocam, verá que eles estão se deslocando em formação militar, em conduta de patrulha, eles estão se deslocando como um pelotão.

## **A PRIMEIRA VEZ QUE EU VI, ACHEI QUE ERA UM BANDO DE POLICIAIS..**

Isso é gravíssimo! O modo como eles conduzem o fuzil, o modo como eles se deslocam, é uma conduta de patrulha, a mesma que nós usamos. É guerra! Isso é estado de violência! Enquanto nós não conseguirmos tratar disso, que não seja armando cada vez mais a polícia, mandando a polícia cada vez mais para o confronto, vamos continuar falando de paz, a ter um currículo maravilhoso, digno das melhores polícias do mundo e vamos continuar formando policiais embrutecidos, aptos pra enfrentar essa realidade e, me parece, cada vez mais distantes dessa proposta de construção de um diálogo efetivamente humano.

## **VOCÊ VÊ A POSSIBILIDADE DE QUE A MEDIAÇÃO TENHA ALGUMA INFLUÊNCIA NISSO, OU ELA VAI SER TRAGADA TAMBÉM POR ESSA LÓGICA DA GUERRA?**

A possibilidade dela ser tragada pela guerra, Barbara, é grande, mas também tem a possibilidade dela promover o efeito contrário. Eu sou um humanista.

## **CONVICTO.**

Convicto, convicto! Eu acho que a mediação, como eu dizia, é uma oportunidade de você estabelecer pontes com o outro, e essas pontes contagiam. A proximidade com o outro contagia, para o bem ou para o mal. O ser humano é uma criatura muito mimética. Então, eu acredito que se nós conseguíssemos uma massa crítica, nessa direção, poderíamos mudar essa realidade.

### **A ONDA...**

É. Porque se existe uma possibilidade de mudar, a oportunidade é essa, não tem outra. Aquilo que aconteceu em relação ao Alemão é exatamente isso: se você não sentar com o outro, não se aproximar do outro, não reconhecer que o outro não é um inimigo, mas é um igual, um semelhante.

### **MAS COM CONTRADIÇÕES...**

Com contradições. Porque o ódio faz isso, ele nega o outro como semelhante. A gente tem ódio daquilo que não é semelhante, a gente mata como se fosse um bicho aquilo que não é semelhante, você executa sumariamente aquele que não é teu semelhante, é teu inimigo. Então, como é que a gente rompe isso? É mostrando que esse outro é um igual, é um semelhante.

### **VOCÊ ACHA QUE NA POLÍTICA DE PROXIMIDADE ESSE AINDA É, TAMBÉM, UM FATOR A SER DESENVOLVIDO?**

Eu queria entender melhor o que é a política de proximidade, isso ainda não é uma coisa clara pra mim. Me parece que temos um conceito dentro das nossas cabeças, mas ainda não o clarificamos pra que ele chegue na cabeça dos nossos policiais. Penso que temos um dever de casa, que é tornar essa formulação um conceito. A proximidade é uma intuição muito boa, mas precisamos capturá-la em um conceito.

### **NESSA INTUIÇÃO, VOCÊ ACHA QUE A MEDIAÇÃO É UMA FERRAMENTA PARA A POLÍCIA DE PROXIMIDADE?**

Sem dúvida nenhuma. Porque o grande papel da mediação é que ela só é possível a partir do momento em que você é capaz de trabalhar os afetos que estão dentro de nós. Ninguém ouve o outro sem se educar,

sem educar os seus afetos, porque ninguém exerce a escuta do outro a partir dos seus afetos tristes.

### **VOCÊ SÓ VAI SER PRÓXIMO, SE VOCÊ TIVER A CAPACIDADE E DISPONIBILIDADE PRA ISSO.**

O que nos lança em direção ao outro, no sentido de estabelecimento de pontes, são os afetos alegres. Os tristes só nos impulsionam para a destruição, pra destruir o outro. Ou a gente se isola, ou a gente ataca e destrói. Então, a mediação, pra ser possível, ela tem que trabalhar a dimensão dos afetos alegres do homem. Parece que aí tem um elemento transformador. Essa prática tem uma potência transformadora para todos os agentes da polícia que se entregarem a ela e eu acredito que essa potência transformadora pode virilizar, eu creio nisso, pode se espriar pra outros profissionais, porque o amor, que é a base de tudo isso, ele é contagiante.

### **COMO VOCÊ VÊ ISSO SE INCORPORADO À PRÁTICA POLICIAL? COMO É QUE VOCÊ IMAGINA QUE PODERIA ACONTECER ESSE EFEITO CONTAMINADOR?**

Olha, Barbara, eu acho que a gente precisa transformar isso numa cultura, porque o problema que a gente tem é que há uma cultura de guerra e essa cultura está fundada no ódio secular que existe nesse país, um ódio que a gente percebe nas estradas. O número de mortos que a gente tem nas estradas brasileiras não é só um problema de desobediência à legislação do trânsito. Há uma relação direta com o número de mortos de homicídio também fora das estradas. Tem ódio. O carro é uma máquina de guerra. A cultura da violência está cimentada nesse ódio. A mediação pode, então, operar no nível cultural da polícia, nessa cultura da violência, que historicamente tem trabalhado nos subterrâneos e que está fundada no ódio.

**ÍBIS, UMA PERGUNTA PROVOCADORA, MAS AFETIVA, UMA PROVOCAÇÃO QUE NOS AJUDE A PENSAR: NESSE CONTEXTO TÃO BELICOSO, TÃO FORMADOR DE REPRESSÃO, DE DESCONSTRUÇÃO DAS PONTES, DE INIMIZADES, O QUE SIGNIFICA, PARA A POLÍCIA MILITAR DO RIO DE JANEIRO, TER UM PROGRAMA DE MEDIAÇÃO? A QUE ISSO ATENDE, QUANDO SE COLOCA O POLICIAL, LÁ NA PONTA, NA ROCINHA, MESMO DEPOIS DO CASO AMARILDO E DE TANTAS OUTRAS SITUAÇÕES, DIZENDO A ELE QUE ELE SERÁ UM MEDIADOR? QUE MENSAGEM ESTÁ SENDO PASSADA? QUE SIMBOLISMO QUE ISSO TEM? ISSO AJUDA AVANÇAR? É BOM CONSTITUIR UM NÚCLEO DE MEDIAÇÃO, NUM CONTEXTO COMO ESSE, OU ESSE NÚCLEO ENVERNIZA A LÓGICA DA GUERRA?**

Olha, Pedro, você tocou num ponto importante. Acho que nós tratamos muito mal a Rocinha. Nós tivemos dois grandes problemas no processo de pacificação, que não resolvemos ainda. A Rocinha foi um deles, com o caso Amarildo. Quando eu comandava a PM, eu até fiz uma aproximação com a Defensoria e pedi que ela fizesse esse trabalho, pois acho que ali nós precisamos sentar com aquela comunidade e fazer o que nós fizemos no Alemão na semana passada. Precisamos sentar com aquelas pessoas, olhar pra elas e pedir desculpas, senão, ali não vai avançar nada, não tem possibilidade de consolidar nada ali, se a gente não fizer isso. Ali ficou uma coisa mal resolvida, profundamente mal resolvida. Outro problema que também acho muito grave, e penso que não podemos avançar na pacificação sem enfrentá-lo, é o caso do assassinato do líder da associação de moradores do Timbau, Osmar Paiva Camelo, no Complexo da Maré, que foi executado um dia depois de ter declarado sua adesão e sua simpatia ao programa de pacificação numa entrevista para uma emissora de



televisão. Até hoje nós não prendemos o assassino. Creio que essas duas questões são graves e enquanto não as resolvermos, vamos ter um problema pra avançar com esse processo que estamos chamando de pacificação.

Eu queria conhecer mais essa experiência de mediação que está acontecendo na Rocinha, depois do caso Amarildo, eu não sei como é que esses meninos estão fazendo isso, nem se é possível que essa prática ganhe legitimidade, no olhar daquela comunidade, justamente quando esses atores de algum modo estão implicados, talvez, na produção do primeiro desaparecido político, depois da ditadura. Porque nós não tivemos, na história da polícia, a lembrança de alguém que tenha desaparecido dentro de um quartel da polícia militar, durante a ditadura. Tivemos agora! 25 anos depois de uma Constituinte. Isso é gravíssimo! Simbolicamente, o caso Amarildo é o caso mais grave que já envolveu a polícia. Pior, em certo sentido, do que todas as chacinas, porque nós produzimos um desaparecido político. Uma pessoa que é torturada e some dentro do quartel, coisa que durante a ditadura, vale repetir, não aconteceu. Não dentro de uma unidade da PM; então, isso é de uma gravidade não apenas pra nossa instituição, mas para o Brasil.

Como os agentes que trabalham numa força que produziu (ou foi acusada de produzir) esse tipo de coisa se apresentam como mediadores para a comunidade onde o fato aconteceu? Se você não for capaz de reconhecer, primeiro, o peso simbólico da tragédia do caso Amarildo pra democracia brasileira e pra polícia, em particular, se você não for capaz, enquanto instituição, de se apresentar pra aquelas pessoas e reconhecer isso, não dá pra falar em mediação. Agora, se nós tivermos a coragem de fazer isso, eu acho que dá pra construir a partir daí. Porém, primeiro temos que reconhecer, e acho que até hoje

não fizemos isso. Não fomos capazes de olhar para o caso Amarildo com a dimensão simbólica que ele possui. Não que outras tragédias não tenham ocorrido, mas o caso Amarildo, simbolicamente, é muito grave; me surpreende que ele não tenha sido enxergado por essa perspectiva, o que mostra o desafio que temos pela frente e como a nossa sensibilidade democrática é pequena.

**O QUE PARECE QUE VOCÊ ESTÁ SUGERINDO É UMA ABORDAGEM DO TIPO “PERDÃO E RECONCILIAÇÃO”. SÃO PROCESSOS COLETIVOS DE PEDIDOS DE DESCULPAS – QUE NÃO SÃO UNILATERAIS, PODEM SER BI OU TRILATERAIS, TANTOS QUANTOS FOREM OS LADOS – PRA CRIAR UM AMBIENTE, QUE AÍ SIM, PERMITA UMA MEDIAÇÃO. SENÃO, VOCÊ JOGA O POLICIAL LÁ E DIZ: “AGORA VOCÊ É UM MEDIADOR”.**

“Agora você é mediador”. Assim como a própria questão da pacificação: “você agora são uma polícia pacificadora. Fiquem aí dentro desse caixote, desse contêiner, com o fuzil na mão, e façam a pacificação”. Eu acho que aí tem um trabalho que é nosso. Temos essa mesma dificuldade, no plano nacional, em reconhecer a ditadura, de falar dos desaparecidos políticos etc. Falar de tortura, no Brasil, ainda é muito complicado.

**É UMA MEMÓRIA QUE, AO MESMO TEMPO, NEGAMOS E DIZEMOS: “ISSO AÍ JÁ PASSOU”.**

“Isso aí já passou”. Não passou, não! As pessoas estão indo pra rua pra pedir o retorno dos militares.

**MAS, NESSE PROCESSO, QUEM QUE PODE MODIFICAR QUEM? SE, POR UM LADO, É NECESSÁRIO QUE A POLÍCIA FAÇA ESSE ESFORÇO, A MEDIAÇÃO NÃO PODERIA SER**

**TAMBÉM, CAPAZ DE AJUDAR A REALIZÁ-LO, JÁ QUE ELA ESTÁ FUNDADA NA CAPACIDADE DE ACOLHER A ALTERIDADE? DE ONDE, NA POLÍCIA, PODE SURTIR ESSA FORÇA PARA SE DIRIGIR À POPULAÇÃO DA FAVELA E PEDIR PERDÃO, OU DE CRIAR UM DIÁLOGO EM QUE O PERDÃO SEJA VIÁVEL?**

Eu acho que, especificamente, no caso Amarildo, eu creio que isso devia partir de nós, já que foram policiais militares os principais envolvidos, denunciados, acusados, e até onde eu acompanhei as investigações, não se tem muita dúvida com relação a isso. Penso que se nós quisermos efetivamente avançar ali, nós deveríamos fazer ali, pelo menos o que fizemos em relação ao Alemão. Mas penso também que nós vamos precisar de ajuda, que não vai ser fácil para a polícia fazer isso; da mesma maneira como fomos levados pelos organizadores do encontro do dia 9 de abril a conversar com as lideranças do Alemão, eu acho que poderia acontecer a mesma coisa na Rocinha.

**PRECISA DE UM MEDIADOR.**

Eu acho que nós precisamos de um mediador.

**É ISSO MESMO. É IMPORTANTE, PORQUE A POLÍCIA ÀS VEZES É PARTE.**

Nesse caso, nós somos parte.

**ENTÃO, NÃO PODE ASSUMIR O PAPEL DE MEDIADOR E PARTE.**

Não. A Defensoria pode ter um papel muito importante. Mas há um trabalho a ser feito. Se fizemos a lição de casa, eu acredito que vamos poder avançar. Porque há, hoje, como eu disse antes, esse olhar muito ligado à guerra. Nós nos enxergamos e enxergamos a realidade a partir da guerra e isso está espalhado na instituição. Se isso não for trabalhado, ainda

que algumas pessoas da instituição possam comparecer, falar, ouvir, dialogar, não vai se incorporar ao conjunto da instituição como uma agenda política, mas sim como iniciativa de alguns tresloucados, os mesmos de sempre. É preciso envolver a instituição como um todo. Para isso, penso que precisamos desmilitarizar a lógica da política de segurança, porque é aí que nasce o problema. Enquanto a gente quiser enfrentar a questão das drogas, por exemplo, a partir da guerra, será muito difícil avançar em qualquer outro sentido, que não seja a produção de mais guerra, mais ódio, mais violência. Então, isso tem que acontecer paralelamente a outro movimento, que é desmilitarizar as ações de policiais no Brasil, passar a olhar as drogas por outra perspectiva. Eu não falo nem da descriminalização, que eu penso que seria o mais razoável e o mais racional, mas ainda que não se opte por esse caminho, pensar essa questão pela prevenção, apostar nisso, coisa que a gente não faz. Por enquanto o traficante é esse inimigo que pode ser morto sem qualquer problema – porque é isso que acontece, hoje, no Brasil – basta exibir a foto da vítima com um fuzil que o homicídio estará justificado! Como aquela figura do Agamben, o *Homo Sacer*. O traficante no Brasil é o *Homo Sacer* do Agamben, ele está dentro da ordem jurídica, você não pode matar. Mas está fora: se matar... “É realmente um traficante?”. Então, não tem problema.

**ENQUANTO ESTIVER LEGITIMADO PELO CONJUNTO DA SOCIEDADE VAI SER PRATICADO, POR MAIS QUE ESTEJA FORA DA LEGALIDADE.**

Temos que começar a olhar as ações policiais sob a ótica da democracia. Na democracia, as instituições policiais trabalham antenadas com os princípios e valores que foram acordados, certo? No Brasil, estamos um pouco distantes disso, porque a guerra

estabelece outros princípios. Esse é o problema da guerra: ela opera em outros princípios, então, não adianta a Constituição da República falar na dignidade da pessoa humana, se a nossa cabeça está pensando em termos de guerra, porque a dignidade da pessoa humana sofre certas restrições na guerra. Ela altera os marcos morais. Quando você tem guerra, você tem mentalidade de guerra, ações de guerra, armas de guerra, discursos de guerra. E tem uma constituição que aponta para outra direção. Uma esquizofrenia entre a realidade e a mentalidade.

### **E DE ONDE PODERÁ VIR A MUDANÇA?**

Acho que esse papel não foi feito pela Constituição de 1988. Tínhamos um modelo que não foi mexido, em 88. A máquina só trocou o inimigo, como eu disse, ela continuou operando e, até hoje, não mexemos no modelo. Faz 26 anos que a Constituição está em vigor, pedindo para ser complementada. O artigo 144 da Constituição até hoje não foi regulamentado. Existem projetos de mudança no texto constitucional, mas a Constituição diz, no Artigo 144, parágrafo sétimo, que nós deveríamos fazer uma lei que trouxesse harmonia, ou seja, que as polícias, no Brasil, seja a PM, a Polícia Civil, a Polícia Federal, ou qualquer outra que se crie, têm de funcionar dentro de um mesmo sistema. E tem de envolver também o Judiciário e o Ministério Público, mas isso já seria pedir demais, num país como o Brasil. Esse seria o ideal, mas se a gente não consegue fazer com que esses outros atores se enxerguem também como parte de um mesmo sistema – porque o sistema, na verdade, ou é de justiça criminal, ou não é nada, ou é uma coisa que vai ser sempre capenga – que pelo menos essas polícias possam se inspirar nos princípios e valores que nós consagramos em 88. Assim, os princípios e valores da Polícia Militar não podem

ser diferentes na sua essência dos da Polícia Civil, da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária, porque, em última análise, são os princípios e valores da República. Até hoje a gente não fez isso. Então, acho que o primeiro passo pra começar a fazer com que esse sistema efetivamente se harmonize com os sistemas consagrados na República, é definir o que queremos. Se queremos mudar, vamos então fazer o que há 26 anos não fizemos, que é estabelecer uma pauta conjunta de ação e de integração desses órgãos, porque hoje, efetivamente, a integração é apenas uma palavra. Ela acontece quando você, por acaso, tem boas relações pessoais. Institucionalmente, nós somos um grande arquipélago sem qualquer ponte entre as ilhas. Então, acabar com essas ilhas e transformar isso em um continente é um ponto. Agora, enquanto isso não acontece, pois, pelo andar da carruagem, estamos nos distanciando desse ponto, aqui no Rio de Janeiro, especificamente, há algumas coisas que podemos fazer, que estão ao nosso alcance. Por exemplo, toda a legislação que estrutura a Polícia Militar é anterior à Constituição de 88, toda ela. O que é uma coisa quase incompreensível! Ela define direitos, princípios, valores; quer dizer, tudo isso é anterior à Constituição de 88.

O estatuto que define direitos e garantias é de 81, o regulamento disciplinar, que deveria reforçar esses valores (porque a disciplina militar é pra reforçar aquilo que você estabelece como valor), tudo isso está divorciado, defasado, da Constituição de 88. Isso é muito grave. Então, estamos fazendo essa lição de casa. Estamos num grande esforço legislativo, propondo alteração do estatuto. As pessoas falam muito no Código Disciplinar, mas o primeiro que tem que ser mudado é o Estatuto! Essa é a grande lei estruturante da polícia. Você tem a Constituição da República, a Constituição do Estado, o Estatuto da Polícia.

Esse estatuto tem que dizer pra instituição quais são os valores, quais são os direitos e as garantias. Depois disso, você tem que fazer o regulamento disciplinar. Ele existe pra reforçar esses valores. A partir daí, você tem que ir criando toda a legislação: a legislação que orienta as promoções, o fluxo de carreira, quem tem que ser promovido etc. É um conjunto de coisas que vão moldando a instituição, e moldando também as cabeças e as consciências. Objetivamente, esse é o trabalho que está ao nosso alcance e só depende de nós. Enquanto a gente não faz as grandes mudanças estruturantes da segurança pública, no Brasil, aqui, no Rio de Janeiro, a gente pode fazer isso.

**E ISSO CONTRIBUI PRA UM PROCESSO MAIS HUMANIZADO E PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL A PROCESSOS DIALOGAIS.**

Exatamente. Aí que me parece que você cria ambiência institucional, onde essa cultura possa florescer.

**É MUITO COMUM A GENTE ESCUTAR, ESPECIALMENTE DOS ADVOGADOS, O SEGUINTE: “NÓS JÁ FAZEMOS MEDIAÇÃO. ADVOGADO FAZ MEDIAÇÃO O TEMPO TODO”. TAMBÉM ESCUTAMOS MUITO ISSO DOS POLICIAIS E, AO MESMO TEMPO, QUANDO BUSCAMOS SABER O QUE ESTÁ SENDO CONSIDERADO COMO MEDIAÇÃO, PERCEBEMOS MUITOS OUTROS PROCESSOS DE FACILITAÇÃO, COMO CONSEGUIR UM REMÉDIO, ENCAMINHAR UMA CRIANÇA PARA ACONSELHAMENTO, NEGOCIAÇÕES ETC. VOCÊ ACHA QUE O POLICIAL JÁ FAZ MEDIAÇÃO, OU MEDIAÇÃO É ALGO A SER ALCANÇADO? VOCÊ IMAGINA, OU VOCÊ RECONHECE, NA PRÁTICA INTERNA DAS POLÍCIAS, PROCESSOS DE MEDIAÇÃO, QUER DIZER, SERIA POSSÍVEL TRATAR QUESTÕES INTERNAS A PARTIR DA MEDIAÇÃO, OU VOCÊ**

## **ACHA QUE A MEDIAÇÃO É PARA OS OUTROS E NÃO PRA POLÍCIA?**

Eu não sei, eu não conheço todas as práticas de mediação, eventualmente, realizadas pela polícia, mas considerando o pouco do conhecimento que eu tenho da minha instituição, o policial militar, ele é a PM e isso é um complicador. Tem o aspecto legal dele ser a PM, mas, na medida em que você tem uma instituição deformada pela história, pela tragédia brasileira, aí tem um complicador. O policial civil, por exemplo, ele não é a Polícia Civil. O policial federal não é a Polícia Federal, ele é o agente, ele é o delegado. O delegado de polícia não é a Polícia Civil, é a categoria profissional. Já o policial militar é a Polícia Militar, ele se enxerga como a própria polícia, e eu quero insistir nisso, porque eu não digo que isso seja ruim, mas pode ser um grande problema. Então, no estado em que a coisa se encontra hoje, com essa guerra na qual estamos mergulhados – e a instituição é parte dela – eu penso que seja muito difícil pra esse profissional que se enxerga como a própria instituição ser um mediador efetivo, participar efetivamente, ou produzir efetivamente uma mediação profunda. É muito difícil que ele tenha, de fato, essa capacidade de se despir disso tudo e mergulhar nas razões do outro, de trocar de lugar, de “trocar a alma de casa”, porque eu não sei se ele consegue sair da casa. Nós temos feito campanhas internas, como, por exemplo, Família Azul, reforçando mais ainda a ideia de que a gente integra uma grande família. Ora, como é que eu posso fazer mediação a partir daí, se esse outro faz parte da minha família? É complicado trabalhar com essa imagem de que a PM é uma espécie de pele e é claro que isso nasce porque estamos morrendo como moscas.



## **É O SENTIDO DE SOBREVIVÊNCIA, NÃO É?**

É no sentido de sobrevivência. Mas isso tem outro lado, que te blinda também.

**MUITAS VEZES SUBSTITUI-SE A IDEIA DO FAVELADO COMO INIMIGO PELA IDEIA DO MORADOR CARENTE E O POLICIAL SE INVESTE DE AUTORIDADE MORAL, FICANDO NO LUGAR DE QUEM VAI CONCEDER ALGUMA COISA, ROMPENDO-SE A HORIZONTALIDADE QUE A MEDIAÇÃO PRESSUPÕE. SIGNIFICA OLHAR O OUTRO PELAS SUAS CARÊNCIAS E NÃO PELAS SUAS POTÊNCIAS, NÃO É?**

Exatamente. É outra forma de não escutar. Aí eu creio que tem um grande problema. A polícia tem uma certa intuição – eu gosto muito dessa palavra –, a intuição sobre o que tem que ser feito, mas a realidade em que nós estamos mergulhados, na qual nós nos enredamos, é tão perversa, que estamos como o cachorro que tenta morder o próprio rabo. Se nós não formos arrancados dessa situação de dentro pra fora, se não formos sacados pela sociedade, como fomos pra comparecer lá, no encontro com as lideranças do Alemão, talvez a gente não saia disso sozinhos. Hoje a gente precisaria ter essa ajuda, porque nas condições que estão postas, eu acho que é muito difícil. Agora, também reconheço que pode ter aí um caminho, porque o caminho se faz exatamente assim; não tem caminho dado, pronto; o caminho se faz caminhando. Então, perseverar na mediação, ainda que no momento as condições possam não ser as ideais, acho que é uma saída que a gente tem. Eu acredito que, em algum momento, o estalo pode acontecer.

## **VOCÊ ACHA ENTÃO QUE A GENTE NÃO DEVE DESISTIR DISSO.**

Não, eu tenho a absoluta certeza! Porque a solução está aí, no que a mediação provoca, no que ela produz em termos de afeto, porque nós somos afeto. Quando você dá vazão aos afetos ruins, tristes, como diz o Espinosa, e, a partir do ódio e do medo você começa a estabelecer barreiras entre as pessoas, você começa a se isolar, vai virando pedra. É isso que eu quero dizer, você começa a embotar a sua sensibilidade, que é o efeito da violência. Você começa a virar alguma coisa que caminha como homem, fala como homem, mas é outra coisa, é um homem com sua humanidade mutilada. Acho que a violência mutila. Acreditar na guerra, estar mergulhado na guerra é mutilador, e nós somos uma instituição mutilada, na minha opinião. Mutilada na sua alma e só quem pode curar isso é o outro, a gente não se cura disso sozinho, só o outro é capaz de curar nossas feridas, mesmo aquelas que nós mesmos produzimos. A gente produz ferida no outro, mas só esse outro, através do seu perdão, é capaz de nos devolver a nossa humanidade.

A Rocinha pode fazer isso, o Alemão pode fazer isso, Vigário Geral, a Baixada Fluminense. Se a polícia tem uma cura, a cura está nesses lugares. Está na capacidade dessas pessoas nos perdoarem, porque tem um lado bom na polícia: eu duvido, acho muito pouco provável que se nós fôssemos o Exército, nós poderíamos ter a esperança de perdão daquelas pessoas; porque a população tem uma relação de amor e ódio com a polícia, a despeito de todo o sofrimento que a própria polícia por vezes causa, porque ela se enxerga na polícia. A população pobre, negra, olha pra um oficial da polícia, pra um soldado da polícia e se enxerga nele.

RECENTEMENTE, EU FUI A UNS TRÊS OU QUATRO DEBATES E ESCOLHI ESTAR EM AMBIENTES REALMENTE CRÍTICOS, COMO NO IBASE, NA CIDADE DE DEUS E AGORA O ENCONTRO DO ALEMÃO, COM PESSOAS QUE TÊM UMA VISÃO MUITO QUESTIONADORA DA POLÍCIA, ONDE, INCLUSIVE, OUVIAM-SE FRASES COMO “FORA UPP”. PARA MIM, TEM SIDO UMA SURPRESA VER UM NOVO PARADIGMA, QUE DESAFIA NOSSA CAPACIDADE DE ASSIMILAÇÃO, QUE É O SEGUINTE: MESMO O “FORA UPP”, COMO DISSE O RAUL SANTIAGO<sup>76</sup> NA COLUNA DOIS CAFÉS E A CONTA, NÃO É “FORA UPP”. É “FORA ALGUMAS ATRIBUIÇÕES QUE ESTÃO COLOCADAS PRA POLÍCIA”, QUE TÊM QUE SER FEITAS PELA POLÍTICA PÚBLICA, PELOS GESTORES PÚBLICOS, PELA SOCIEDADE, E NÃO PELA POLÍCIA. ENTÃO, O QUE SE VÊ, AGORA, OLHANDO AQUELE CARTAZ, É UMA NOVA IMAGEM, A GENTE OLHA DE OUTRA MANEIRA. CLARO QUE TEM AQUELES QUE SÃO MAIS RADICAIS, QUE ESTÃO PROPONDO UMA SOCIEDADE SEM POLÍCIA.

É, tem um viés ideológico ali.

É UMA UTOPIA! MAS A MENSAGEM DO RAUL SANTIAGO, NAQUELE MOMENTO, PRA MIM MOSTRA OUTRO LADO E NAQUELE FÓRUM DO ALEMÃO QUASE TODAS AS FALAS REFERIAM-SE ÀS CONDIÇÕES DOS POLICIAIS. NENHUMA FALA ALI EXPLICITOU UM DESEJO EFETIVO DA POLÍCIA SAIR DE LÁ. ERAM FALAS CRÍTICAS, FALAS CONTUNDENTES, FALAS COMO: “QUE TIPO DE POLICIAL É ESSE?”. MAS EM NENHUM MOMENTO FOI QUESTIONADO O RECONHECIMENTO DA IMPORTÂNCIA DA

---

<sup>76</sup> Líder do coletivo Papo Reto, do Complexo do Alemão.

**POLÍCIA ESTAR LÁ. ELES DIZIAM: “EU QUERO O MAJOR TAL. A GENTE QUER UM POLICIAL QUE SEJA RESPEITADOR, MAS A GENTE QUER O POLICIAL”.**

Esse, Pedro, é o maior patrimônio que a gente tem.

**MAS ISSO EU AINDA NÃO TINHA ESCUTADO. QUANDO A BAIXADA, POR EXEMPLO, CLAMA POR MAIS EFETIVO, ESTÁ SUGERINDO O SEGUINTE: “A GENTE QUER A POLÍCIA MAIS PERTO”, E ISSO É UMA COISA QUE EU TENHO ESCUTADO MUITO RECENTEMENTE. EU ACHO QUE O QUE VOCÊ ESTÁ FALANDO TEM UM SENTIDO PRA MIM HOJE MUITO MAIS CLARO DO QUE TERIA HÁ CINCO, 10 ANOS ATRÁS.**

Tem uma coisa bacana nisso. A PM do Rio tinha negros nos bancos escolares estudando pra ser oficial, no final da década de 20. Quando eu comande a escola, tinha uma foto lá na academia, de uma turma com três negros. Eu mandei colocar a foto na entrada do auditório, para os alunos olharem aquilo. Quantas instituições, no Brasil, têm negros na proporção da PM?

**ENTRE AS INSTITUIÇÕES DO SISTEMA DE JUSTIÇA CRIMINAL, A POLÍCIA MILITAR DE LONGE É AQUELA QUE TEM A MAIOR PROPORÇÃO DE NEGROS.**

E as pessoas sabem disso, Barbara. O povo pobre, favelado, miserável, sabe disso. Ele olha aquele DPO lá, aquele posto policial, aquele policial... Ele pode censurar, mas ele se enxerga nele: “Ele é negro como eu, ele mora na favela como eu”. Ele pode não concordar com nada do que ele faça, pode achar que ele é trucu-lento, “mas esse cara é igual a mim”. Então, aí eu acho que está a maior potência da polícia, a potência transformadora. Existe uma relação de amor e ódio aí, que

na hora que nós conseguirmos tratar, por exemplo, na mediação, você tem um caminho pra isso. Se a gente conseguir avançar naquilo que aconteceu na semana passada, no encontro com o pessoal do Alemão, que eu considerei a coisa mais bonita que eu vi na minha vida aqui dentro, acho que nós poderemos, efetivamente, escrever uma página bonita na história de segurança pública nesse estado. Uma história que ainda não escrevemos, mas acho que estamos com a caneta na mão pra fazer isso.

**MUITO BOM. SE VOCÊ COLOCA QUE DO LADO DE CÁ TEM UM CAMINHO DA CURA, PARA NÓS TAMBÉM SÓ FAZ SENTIDO PENSAR DEMOCRACIA, SE A POLÍCIA FOR PARTE DELA, E NÃO ESTIVER EM POSIÇÃO MARGINAL NESSE PROCESSO.**

Eu acho que aí tem um problema na UPP. No início, a UPP partiu de uma concepção estranha, um pouco autoritária, de retomada de território e integração desse território à área do batalhão, acho que era essa ideia. Em algum momento, essa ideia mudou e começamos a olhar a polícia como carro-chefe da cidadania, então, isso também é uma concepção que não é muito democrática. Agora, depois desses anos todos, acho que é o momento de olhar o que já temos, o que fizemos, o que construímos, com os erros e acertos, e tentar consertar as coisas, tentar aparar as arestas.

**A GENTE TEM ESSA TAREFA, DE CONSERTADOR.**

Consertador. Mediação é isso, não é?

**EXATAMENTE. É REPARAÇÃO.**

Reparação, reparação, reparação. A justiça que não faz isso não é capaz de curar as feridas.



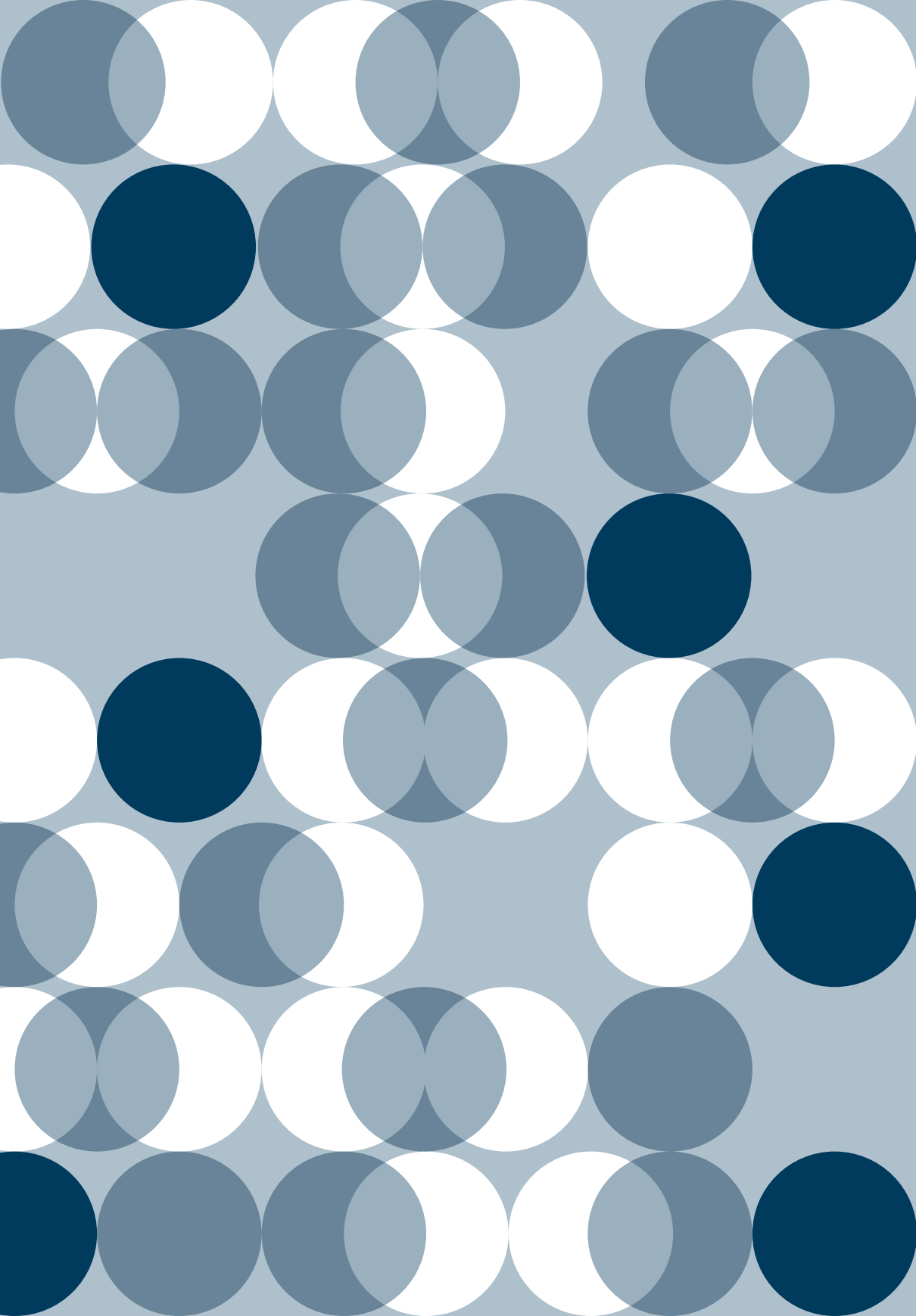
## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

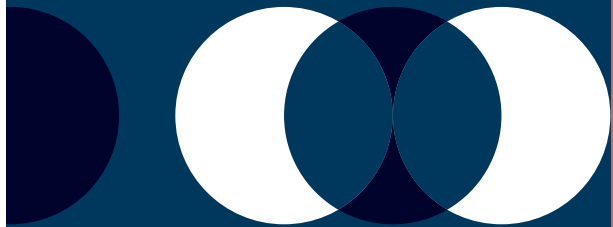
- BIRGDEN, Astrid & LOPEZ-VARONA, Julio. *Community-police complaint mediation project: a review paper*. December, 2011. [[http://www.researchgate.net/publication/268293646\\_COMMUNITY-POLICE\\_COMPLAINT\\_MEDIATION\\_PROJECT\\_A\\_REVIEW\\_PAPER](http://www.researchgate.net/publication/268293646_COMMUNITY-POLICE_COMPLAINT_MEDIATION_PROJECT_A_REVIEW_PAPER)] Último acesso: 16/10/2015.
- BITTNER, Egon. *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: Edusp (Serie Polícia e Sociedade, 8), 2003.
- BOURDIEU, Pierre. *La domination masculine*. Paris: Seuil, 1998.
- CALAZANS, Márcia. *Mulheres no policiamento ostensivo a perspectiva de uma segurança cidadã. São Paulo em Perspectiva*, 2004.
- CANO, Ignacio; BORGES, Doriam; RIBEIRO, Eduardo (orgs.). *“Os donos do morro”: Uma avaliação exploratória do impacto das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Boll, 2014.
- COOPER, Christopher C. *Conceptualizing mediation use by patrol police officers*. San Francisco, Center on Juvenile and Criminal Justice. [[http://www.cjcj.org/uploads/cjcj/documents/conceptualizing\\_mediation\\_use\\_by\\_patrol\\_police\\_officers.pdf](http://www.cjcj.org/uploads/cjcj/documents/conceptualizing_mediation_use_by_patrol_police_officers.pdf)] Último acesso: 16/10/2015.
- CORTES, Vanessa de Amorim; MAZZURANA, Leonardo. Atualização curricular do CFSd: contribuições para a gestão educacional na área da segurança pública. *Cadernos de Segurança Pública*, ano 7, nº 6, julho, 2015. [<http://www.isp.rj.gov.br/revista/download/Rev20150701.pdf>] Último acesso: 16/10/2015.
- COSTA, Adriana Maria da (s/d). *Mediação de conflitos e polícia comunitária*. Belo Horizonte: Academia de Polícia Civil de Minas Gerais. [<http://www.acadepol.mg.gov.br/images/pdf/geral/mediacaocomunitaria.pdf>] Último acesso: 16/10/2015.
- LIMA, Nilvanete de. A experiência das Unidades de Polícia Pacificadoras cariocas revisitada em São Luís - MA: ideias de Uma Segurança Pública Constitucionalizada e de Uma Policia Cidadã? *I Encontro de Pesquisa e Extensão Docente*. São Luís/MA, 22 de agosto, 2014. [Resumo disponível em [http://www.undb.edu.br/publicacoes/arquivos/2\\_-\\_nilvanete\\_lima,\\_danyell\\_vilas\\_boas\\_e\\_derminson\\_monteiro.pdf](http://www.undb.edu.br/publicacoes/arquivos/2_-_nilvanete_lima,_danyell_vilas_boas_e_derminson_monteiro.pdf)] Último acesso: 16/10/2015.
- LEITE, Márcia. UPPs e a segurança dos moradores de favelas. *Canal Ibase*, 19 de fevereiro, 2013. [<http://www.canalibase.org.br/upps-e-seguranca-dos-moradores-de-favelas>] Último acesso: 16/10/2015.
- LORENTE, Josep Redorta. Aspectos críticos para implantar la mediación en contextos de policía. *Revista Catalana de Seguretat Pública*, nº 15, 2004. [<http://www.raco.cat/index.php/RCSP/article/view/130786/180531>] Último acesso: 16/10/2015.

- MARTINS, R. J.; LEPARGNEUR, H. *Introdução a Lévinas: Pensar a ética no século XXI*. São Paulo: Paulus, 2014.
- MEDIARE (s/d). *Mediação: o instrumento*. Rio de Janeiro. [http://www.mediare.com.br/05mediac\_instrum.htm] Último acesso: 18/08/2015.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de; **CONSTANTINO**, Patrícia (Coords.). *Missão Prevenir e Proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.
- MIRANDA, Ana Karine Pessoa Cavalcante. *Segurança pública, formação policial e mediação de conflitos: novas orientações para a atuação de uma polícia cidadã?* Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade. Fortaleza: Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, 2011. [http://www.uece.br/politicasuece/dmdocuments/ana\_karine\_pessoa.pdf] Último acesso: 16/10/2015.
- MOREIRA, Rosemeri. Virilidade e o corpo militar. *História: Debates e Tendências*, v. 10, n° 2, jul/dez, 2011. [http://www.upf.br/seer/index.php/rhdt/article/view/2466/1626] Último acesso: 24/09/2013.
- MOURÃO, B. *UPPs, uma polícia de que gênero?* Rio de Janeiro: CESeC/Ucam, 2013.[http://www.ucamcesec.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/12/3-UUPs-Barbara-web.pdf] Último acesso: 16/10/2015.
- MUSUMECI, L; MOURÃO, B; LEMGRUBER, J; RAMOS, S. Ser policial de UPP: aproximações e resistências. *Boletim Segurança e Cidadania*, n. 14, novembro, 2013[http://www.ucamcesec.com.br/wordpress/wp-content/files\_mf/boletim14.pdf] Último acesso: 16/10/2015.
- NASCIMENTO, Vera Regina. *Dos tribunais do tráfico à mediação de conflitos: Um estudo das representações sobre a administração institucional de conflitos em uma Unidade de Polícia Pacificadora no Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado em Antropologia. Niterói: Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Universidade Federal Fluminense, 2013. [http://www.uff.br/ppga/wp-content/uploads/2013/06/dos-tribunais-do-tr%C3%A1fico-a-média%C3%A7%C3%A3o-de-conflitos.pdf] Último acesso: 16/10/2015.
- REIS, Helena dos Santos. *Polícia e mediação de conflitos: capacitação de policiais militares mediadores*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Centro de Aperfeiçoamento E Estudos Superiores/PMESP, 2009.
- RODRIGUES, André; SIQUEIRA, Raiza. As Unidades de Polícia Pacificadora e a segurança pública no Rio de Janeiro. In: Rodrigues, A.; Siqueira, A.; Lissovsky, M. Unidades de Polícia Pacificadora: Debates e reflexões. *Comunicações do ISER*, ano 31, n. 67, 2012.
- SALES, Lília Maia de Moraes; SARAIVA, Vita Caroline Mota. A mediação de conflitos e a segurança pública: O relato de uma experiência. *Novos Estudos Jurídicos*, Revista Eletrônica, v. 18, n° 1, jan-abr, 2013. [http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/nej/article/view/4481] Último acesso: 16/10/2015.



- SALES, Lília Maia de Moraes; NUNES, Andrine Oliveira. A integração entre a segurança pública e a mediação de conflitos por meio da polícia comunitária. *O público e o privado*, n° 15, Jan/Jun, 2010. [<http://seer.uece.br/?journal=opublicoeoprivado&page=article&op=view&path%5B%5D=74&path%5B%5D=116>] Último acesso: 16/10/2015.
- SENASP/MJ. *Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública*, 2014. [<http://portal.mj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B8456C526-F024-4636-81E3-231BFE1D2F8E%7D&ServiceInstUID=%7BB78EA6CB-3FB8-4814-AEF6-31787003C745%7D>] Último acesso: 15/10/2015.
- SILVA, Augusto César. *Construção da mediação de conflitos na Polícia Militar de Santa Catarina: um caminho para a autonomia e a alteridade no convívio social*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. [<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/12/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusto-Cesar-da-Silva.pdf>] Último acesso: 15/10/2015.
- SOARES, Barbara. *Unidades de Polícia Pacificadora: o que pensam os policiais, Ano II*. Rio de Janeiro: CESeC/Ucam, mimeo. [<http://www.ucamcesec.com.br/wordpress/wp-content/uploads/2011/09/Relatorio2012comAnexos.pdf>, 2012] Último acesso: 15/10/2015.
- TERRONES, Rafael Manuel Mogro; SÁNCHEZ, Antonio Berlanga. *La mediación policial*. Valencia: Policía Local de Valencia, 2013. [[http://www.policia-localvalencia.es/Articulos\\_Policiales/Articulo\\_PREMIO\\_RAFAEL\\_BONET\\_AJPLA\\_Associacion\\_Jefes\\_Policia\\_Local\\_de\\_Alicante.pdf](http://www.policia-localvalencia.es/Articulos_Policiales/Articulo_PREMIO_RAFAEL_BONET_AJPLA_Associacion_Jefes_Policia_Local_de_Alicante.pdf)] Último acesso: 15/10/2015.
- VASCONCELOS, Carlos Eduardo. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. Rio de Janeiro: Forense/São Paulo: Método, 2ª ed. revista e ampliada, 2012.
- WARAT, Luiz Alberto. *Surfando na Pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2014.
- WALKER, S.; ARCHBOLD, C.A.; HERBST, L. *Mediating citizen complaints against police officers: A guide for police and community leaders*. Washington DC: Department of Criminal Justice; University of Nebraska at Omaha, 2002. [<http://www.cops.usdoj.gov/pdf/e04021486web.pdf>] Último acesso: 15/10/2015.





**cesec**



UNIVERSIDADE  
CANDIDO  
MENDES

PARCERIA:



APOIO:



OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS



FORD FOUNDATION

ISBN 978856567935-0



9 788565 679350