



COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

ESCOLA DA HONRA E LEALDADE

REBESP

REVISTA BRASILEIRA
DE ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA



VOLUME 18
NÚMERO 01
MARÇO DE 2026

COMITÊ EDITORIAL

CONSELHO EDITORIAL

DANIEL PIRES ALEIXO - CORONEL QOPM
Comandante da Academia de Polícia Militar de Goiás - Reitor
Escola da Honra e Lealdade

WESLEY ELIAS REIS PIRES - TENENTE-CORONEL QOPM
Subcomandante da Academia de Polícia Militar de Goiás – Vice-Reitor

ROGER MISAEL MODESTO BARBOSA - TENENTE-CORONEL QOPM
Diretor de Ensino e Pesquisa da Academia de Polícia Militar de Goiás – Pró-Reitor

EDITOR
MÁRCIO ANTÔNIO DE PAULA - 1º TENENTE QOAPM
Chefe da Seção de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão

ENDEREÇO E CONTATO
Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM).
Sito à Rua 252, nº 21, Setor Leste Universitário, Goiânia/Goiás, CEP: 74.630-240.
Telefone: (62) 9995-2742.

SOBRE A REBESP
A **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública (REBESP)** é um periódico científico interdisciplinar, de publicação semestral, editado desde 2008 e registrado no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) sob o ISSN 2175-053X. Nos termos do Regimento de Ensino da Polícia Militar do Estado de Goiás (Portaria nº 13.313/2020 – PM), compete ao **Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM)**, Escola da Honra e Lealdade, a coordenação editorial e administrativa do referido periódico.

PROPRIEDADE INTELECTUAL
Todo o conteúdo publicado neste periódico, exceto quando houver indicação em contrário, encontra-se licenciado sob a Licença *Creative Commons* do tipo Atribuição (CC BY). **As opiniões, conceitos e posicionamentos expressos nos textos são de exclusiva responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, o entendimento da Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública (REBESP) nem da Polícia Militar do Estado de Goiás.**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública (REBESP) - ISSN: 2175-053X
Volume 18, Número 01, Goiânia/GO - março/2026. 138 p.

AO LEITOR

A presente edição da **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública (REBESP)** reafirma o compromisso do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás com a produção científica voltada ao aperfeiçoamento das instituições de segurança pública e à qualificação do serviço prestado à sociedade.

Nesta edição, reúnem-se estudos que dialogam com diferentes dimensões da segurança pública contemporânea. **O primeiro artigo** analisa a proposta de criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva, discutindo a expansão do motopatrulhamento tático e sua relevância estratégica para a organização do policiamento especializado, contribuindo para reflexões sobre eficiência operacional e gestão institucional.

Na sequência, o estudo examina a utilização da tecnologia de reconhecimento facial na captura de foragidos da justiça, trazendo elementos importantes para o debate sobre inovação tecnológica, eficiência policial e os desafios operacionais associados ao uso dessas ferramentas.

Em seguida, apresenta-se a pesquisa que avalia a percepção de policiais militares acerca da aplicabilidade do Procedimento Operacional Padrão de abordagem a pessoas, ressaltando a importância da padronização das ações policiais, da gestão da qualidade e da segurança jurídica do profissional de segurança pública.

O quarto artigo investiga a influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais, demonstrando como elementos culturais e identitários das instituições militares contribuem para a coesão, o comprometimento e o fortalecimento institucional.

Encerrando a edição, o estudo sobre a análise de um pregão eletrônico voltado à locação de viaturas policiais discute a importância da gestão de processos, da transparência e da eficiência no uso dos recursos públicos, aspectos fundamentais para a sustentabilidade das políticas de segurança.

Os trabalhos aqui apresentados evidenciam que a segurança pública exige abordagens multidisciplinares, integrando gestão, tecnologia, cultura organizacional e governança pública.

A REBESP reafirma, assim, seu papel como espaço de difusão científica e reflexão institucional, contribuindo para o aprimoramento contínuo das práticas e das políticas de segurança pública no Brasil.

SUMÁRIO

Criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva em Goiás: expansão do Motopatrulhamento Tático executado pelo Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) - Alex Jorge das Neves.	4
Reconhecimento Facial: a eficácia desta tecnologia na prisão de foragidos da justiça - Meriele Ferreira, Aline Gomes, Daniele Teodoro Ferreira e Anelick Klein.	24
A percepção dos policiais militares em curso no Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás sobre a aplicabilidade do Procedimento Operacional Padrão 204 – Abordagem a Pessoa - Sophia Wieczorek Lobo e José Nivaldo Cordeiro Cysneiros Filho.	55
A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais - Ana Paula Grillo Rodrigues e Diego Fernandes Ungari.	77
Análise do Pregão Eletrônico nº 018/2020, para contratação de empresa no ramo de prestação de serviços de locação de viatura policial, para atender as necessidades da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte - Alexander Pereira, Anna Cecília Chaves Gomes, Marcones Antônio Xavier Vidigal, Valdeci de Oliveira Rodrigues e Wanderson Alves de Araújo.	100

Criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva em Goiás: expansão do Motopatrulhamento Tático executado pelo Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO)

Autor: Alex Jorge das Neves (Polícia Militar do Estado de Goiás)

E-mail: alex.j.neves@gmail.com

Resumo: O artigo em questão, analisou os processos de gestão e possibilidades das ações do motopatrulhamento tático realizado pelo Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO), na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). De igual modo, verificou-se em que medida as ações do GIRO seriam necessárias para além de Goiânia, capital do Estado de Goiás, a partir da visão dos Comandantes dos Comandos Regionais da PMGO. Através de uma análise qualitativa foi possível identificar que há uma sinergia entre esses Comandantes sobre a necessidade de expansão permanente das ações do GIRO para diversos regionais, especialmente para região metropolitana de Goiânia, Entorno do Distrito Federal e cidades estratégicas do Estado. Além disso foi possível identificar a necessidade de criação de um grande Comando de Intervenção Rápida Ostensiva, que permitiria a gestão centralizada e adequada dessa modalidade ímpar e peculiar de atuação policial, bem como o modelo estratégico de estruturação física e logística sem custos ao erário estadual, a partir da execução de um protótipo inovador.

Palavras-chave: Gestão; Segurança Pública; Motopatrulhamento Tático; Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva; GIRO.

Creation of the Rapid Ostensive Intervention Command in Goiás: expansion of the Tactical Motorcycle Patrol carried out by the Rapid Ostensive Intervention Group (GIRO)

Abstract: This article analyzed the management processes and capabilities of tactical motorcycle patrols carried out by the Rapid Ostensive Intervention Group (GIRO) within the Goiás State Military Police (PMGO). It also examined the extent to which GIRO operations would be needed beyond Goiânia, the capital of the state of Goiás, based on the perspectives of the Commanders of the PMGO Regional Commands. Through a qualitative analysis, it was possible to identify synergy among these Commanders regarding the need for permanent expansion of GIRO operations to several regional areas, especially the Goiânia metropolitan area, the surrounding Federal District, and strategic cities within the state. Furthermore, it identified the need to create a large Rapid Ostensive Intervention Command, which would allow for centralized and appropriate management of this unique and distinctive form of police action, as well as a strategic model for physical and logistical structuring without cost to the state treasury, based on the implementation of an innovative prototype.

Keywords: Management; Public Safety; Tactical Motorcycle Patrol; Rapid Ostensive Intervention Group; GIRO.

INTRODUÇÃO

A violência¹ é um grave problema enfrentado pelas populações em todo mundo (ONU, 2002), nessa perspectiva, os estudos das estratégias e mecanismos de gestão no âmbito das corporações incumbidas pelo controle e prevenção direta dessa violência, se faz indispensável, porém poucos são os trabalhos que buscam entender e analisar os processos de atuação dessas instituições na prevenção e repressão qualificada.

Nesse cenário, encontra-se a Polícia Militar de Goiás (PMGO), que apresenta vinte e um Comandos Regionais, sendo três situados em cidades da região metropolitana de Goiânia (Goiânia, Aparecida de Goiânia e Trindade), três no entorno do Distrito Federal (Luziânia, Formosa e Águas Lindas) e os demais distribuídos em todas as regiões do Estado. O Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO), foco da discussão que será aqui apresentada, é uma das unidades policiais pertencentes ao 1º Comando Regional (Comando de Policiamento da Capital) e evidencia-se como uma ferramenta de grande relevância para corporação policial militar goiana.

Assim, com base nas mudanças das dinâmicas criminais, escassez de trabalhos sobre a gestão na segurança pública, e a premente necessidade de aprofundar os estudos de gestão de polícia ostensiva, especialmente no contexto dos seus serviços especializados, temos a seguinte pergunta inicial: quais necessidades e limitações da Polícia Militar para criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva?

Diante disso, o presente estudo tem por escopo analisar, através de uma pesquisa qualitativa, sob a ótica dos gestores de nível estratégico da Polícia Militar, quais sejam, os Comandos Regionais, a necessidade e viabilidade de criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva, visando a expansão do motopatrulhamento tático no Estado de Goiás executado pelo GIRO, assim como seu processo de gestão.

O trabalho em questão buscará aprofundar a discussão, interagindo com trabalhos acadêmicos e empíricos que de certa forma dialogam com o projeto proposto. Visto que análises dessa natureza são fundamentais para que as instituições policiais no Brasil, possam cada vez mais, se especializarem com intuito de melhorar a prestação de serviço à comunidade nos termos propostos por (Bayley, 1994; Silva, 2018).

Como método de investigação, foram utilizados a revisão da literatura, o questionário (instrumento de coleta utilizado) e a análise de dados. No que tange a coleta de dados, a revisão

¹ A violência é uma forma de ação contra o indivíduo que provoca graves danos de diversas naturezas (ONU, 2021).

de literatura mapeou e destacou os estudos científicos realizados sobre os temas já mencionados. Com isso, buscou-se aprofundar a descoberta de “novos vocabulários, variáveis e fenômenos-chave e seus métodos” (Randolph, 2009, p.19), possibilitando assim, uma construção que permita o desenvolvimento deste trabalho.

O ponto principal para o desenvolvimento da pesquisa foi em primeiro momento constatar se era devidamente pertinente aos Comandos Regionais a atuação do motopatrulhamento, de maneira que necessitassem da expansão desse policiamento especializado, ou, se essa implementação expansiva não faria sentido no âmbito prático.

Desse modo, a pesquisa inicialmente buscou analisar a opinião dos Comandantes Regionais sobre a necessidade e viabilidade de implantação/expansão do motopatrulhamento tático ostensivo efetuado pelo GIRO, para as cidades que compõe os Comandos Regionais, destrinchando suas motivações, assim como, seu processo de gestão.

As opiniões dos Comandantes foram sistematizadas a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, que foi disponibilizado pelo aplicativo *Google Forms*. Essa ferramenta, auxiliou no armazenamento e sincronização de arquivos decorrentes das respostas efetivadas e na confecção de gráficos e estatísticas. A escolha dos participantes foi realizada pelo critério de função (Comandante ou Subcomandante) dos Comandos Regionais da Polícia Militar do Estado de Goiás e o questionário foi enviado por aplicativo de comunicação (*WhatsApp*) para concordância e resposta voluntária. Os participantes foram informados acerca da não publicação dos seus dados pessoais e possível desistência a qualquer tempo da pesquisa.

O trabalho foi dividido em três seções, sendo que na primeira destacam-se questões gerais sobre a criação do GIRO e suas características essenciais, na segunda seção busca-se evidenciar a necessidade de expansão do motopatrulhamento tático, a partir das considerações dos Comandantes Regionais, fazendo também um paralelo sobre outras experiências exitosas no Brasil e por último, sistematiza-se informações a respeito da gestão de uma estrutura de motopatrulhamento tático e sobre a implantação de um Comando de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO).

REVISÃO DE LITERATURA

Considerações iniciais acerca do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO)

Os primeiros registros do emprego de motocicletas nas atividades policiais remontam o início do século XX nos Estados Unidos e Europa, e foram disseminadas para vários países do mundo, não sendo diferente no Brasil. Por aqui, o emprego de motocicletas sempre foi voltado para atividades de fiscalização de trânsito e policiamento ordinário de prevenção e atendimento de ocorrências de menor potencial ofensivo, empregando na maioria das vezes dois policiais e duas motocicletas (Morley, 1983; Rodrigues, 2013; Hoschouer, 2015; Girollo, 2020; Cleveland Police, 2020).

Apesar desse padrão de emprego de motocicletas, o Estado de Goiás foi pioneiro na implantação do motopatrulhamento tático em 1998, com uma inovadora modalidade de atuação policial com emprego de motocicletas de alta cilindrada para enfrentamento das ocorrências de maior potencial ofensivo, utilizando-se de uma equipe tática com quatro ou cinco policiais (com três ou quatro motocicletas), sendo um policial na garupa na função de segurança das equipes. O idealizador do GIRO, foi o Cel Veterano Júlio César Motta Fernandes, cuja ideia surgiu durante a realização do Curso de Altos Estudos em Segurança Pública, realizado no Uruguai, quando em visita ao Chile obteve o conhecimento de um esquema diferenciado de utilização de motocicletas por policiais daquele país (Cury, 2012; Lima 2018).

A concepção adotada pela PMGO sobre o GIRO condensou duas modalidades de policiamento: uma considerava as características de tropa especializada, destinado a atuar em ocorrências de maior complexidade, com a utilização de técnicas e táticas especiais de patrulhamento tático; e a outra valia-se do trabalho em equipe e da ostensividade mediante a utilização das motocicletas de alta cilindrada e pilotagem arrojada, com as devidas modificações, que redundaram na criação do GIRO (Rodrigues, 2013).

Inicialmente, o GIRO foi estruturado como parte da 3ª Companhia do Batalhão de Choque, saindo às ruas de Goiânia pela primeira vez no dia 24 de outubro de 1998, aniversário de Goiânia, para atender a uma demanda de segurança pública, à época em crescimento no Estado, em que os criminosos se valiam de motocicletas para praticar crimes. O GIRO foi transformado em Companhia Independente doze anos após, mediante Portaria nº 995/2010 (PMGO). Foi transformado em Batalhão através da Portaria nº 4.411/2014, sendo integrado ao Comando do Policiamento da Capital - CPC, todavia já pertenceu ao Comando de Missões Especiais - CME. (Polícia Militar de Goiás, 2017).

O objetivo do GIRO é precipuamente o combate aos crimes praticados por indivíduos em motocicletas, em áreas de difícil acesso e fluxo intenso de veículos, porém, a versatilidade é seu fator crucial, moldando suas ações de acordo com as dinâmicas criminais. A composição do grupamento, sendo as equipes operacionais cada um com sua função predefinida, foi fator essencial para tornar-se referência e obter inúmeros êxitos no combate à criminalidade, no Brasil e no mundo.

O GIRO inspirou a criação de inúmeras unidades policiais que realizam motopatrulhamento tático no Brasil, a exemplo do Rondas de Ações Intensivas e Ostensivas (RAIO) na Polícia Militar do Estado do Ceará, Grupamento Especial Tático de Motos (GETAM) da Polícia Militar do Distrito Federal e da Polícia Militar do Estado de Sergipe, Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida (GEPMOR) da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, GIRO – PMAP, GIRO – PMAC, GIRO-PMRR, dentre inúmeras outras unidades, de norte a sul do país (Rodrigues, 2013). Por último, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, no âmbito da Ronda Ostensiva com apoio de Motocicleta (ROCAN), efetivou algumas adequações, após visita técnica realizada ao batalhão de GIRO no ano de 2024, implantando a utilização do segurança da equipe na garupa das motocicletas. O GTM da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), também a função de segurança da equipe (garupa), em 2007, à época dos Jogos Panamericanos do Brasil.

Na atualidade, consoante a 9ª edição do Procedimento Operacional Padrão do GIRO (2024), as equipes são formadas por quatro policiais militares, sendo três pilotos e um garupa ou cinco policiais militares, sendo quatro pilotos e um garupa, um deles sempre exercendo a função de segurança, bem como, em condições operacionais durante o patrulhamento e deslocamento.

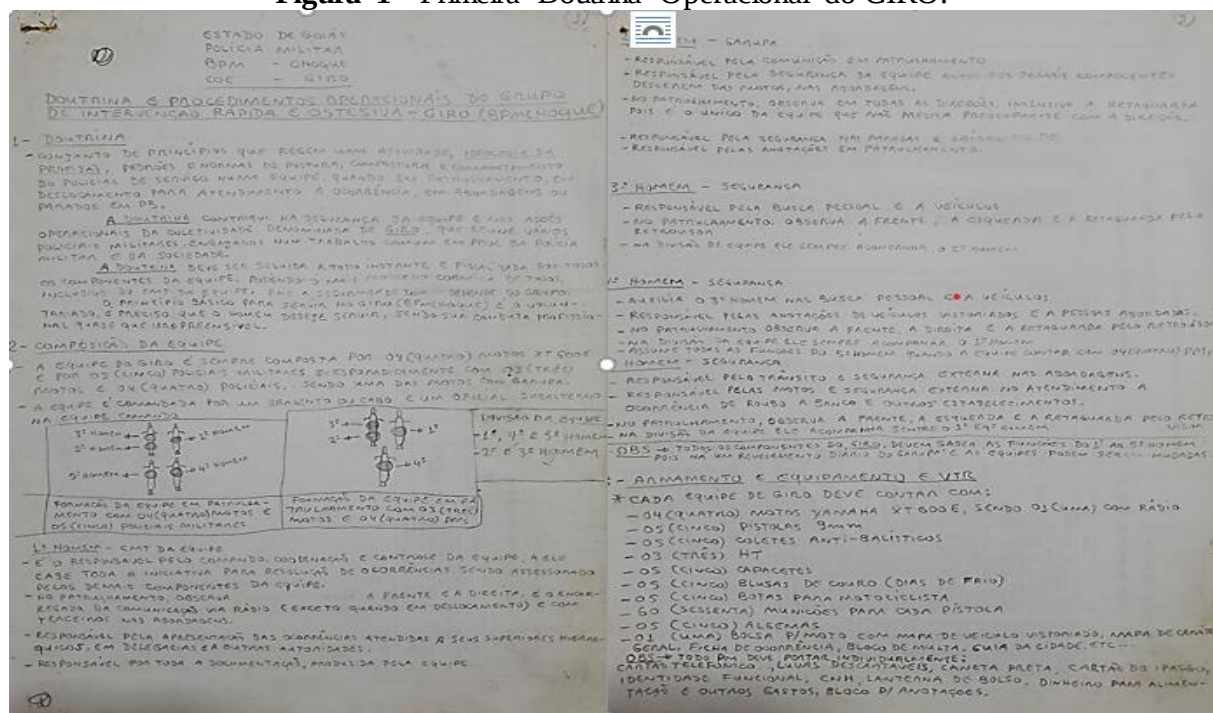
Neste cenário, a Doutrina Nacional de Patrulhamento com Motocicletas (2010), expressa que o agente militar deve possuir um perfil básico, acrescido de competências específicas, sendo indispensável a capacitação do agente para empregar táticas e técnicas de pilotagem. As equipes de patrulhamento tático são dotadas de equipamentos e armamentos especiais, utilizando-se da pilotagem arrojada e de alto risco, especialmente em áreas de grande aglomeração de veículos (Camolesi, 2014).

Do início de operação até o ano de 2005, as equipes do GIRO utilizaram motocicletas da marca Yamaha, modelo XT-600. Dessa data até 2016 mudaram para XT-660. Atualmente

operam com motocicletas inglesas, *Triumph/Tiger* de 900 cilindradas, que evoluíram da mesma motocicleta com 800 centímetros cúbicos (cc)² (Cruvinel, 2019).

No que tange a habilitação dos policiais, para integrar o GIRO as equipes realizam um Curso de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO), treinando as competências necessárias para realização do policiamento de forma segura. Um dos grandes diferenciais do GIRO é exatamente a sua forma peculiar e arrojada de atuar (procedimentos e pilotagem). No campo da pilotagem arrojada, o servidor civil Marcos Mendes de Souza, mais conhecido como “Doidera”, foi instrutor do GIRO desde a sua origem até o ano de 2014, deixando um grande legado na pilotagem rápida ostensiva. Apesar do GIRO ter sido criado em 1998, a 1ª Doutrina foi criada no final do ano 2000, pelo então 2º Sargento Wilsoeny Sabino Neto, atualmente Capitão Veterano. Essa primeira edição foi escrita a lápis (Figura 1).

Figura 1 - Primeira Doutrina Operacional do GIRO.



Fonte: GIRO (2000).

Houve outras edições e atualizações da doutrina e procedimentos operacionais, contando com a participação de outros policiais militares, inclusive este autor que participou ainda como Tenente da 5ª Edição em 2006, que serviu de inspiração e foi fundamental para Coordenação do Grupo de Trabalho da Secretaria Nacional de Segurança Pública, que elaborou a Doutrina Nacional de Policiamento com Motos em 2010 (Brasil, 2010).

² Essa medida indica a capacidade do motor em acomodar a mistura ar-combustível que será queimada para gerar potência (Nota do autor).

A doutrina operacional é de extrema importância para padronização e respaldo do policial que atua na área especializada, evoluindo conforme as necessidades da corporação e as mudanças dinâmicas da sociedade. A identificação dos fatores que fazem parte da construção do que se pode chamar de cultura organizacional do GIRO torna-se essencial para facilitar a gestão do capital humano e material, trazendo para segurança pública um maior aproveitamento dessa forma de policiamento que diuturnamente demonstra ser o futuro do patrulhamento tático para ações de pronto emprego (Cruvinel, 2019). Atualmente as ações operacionais do GIRO estão respaldadas na sua 9ª edição.

Abaixo apresenta-se no quadro 1 a evolução doutrinária do Giro.

Quadro 1 – Evolução doutrinária do GIRO.

NOMENCLATURA UTILIZADA	VERSÃO	ANO	AUTORES
Doutrina e Procedimentos Operacionais do GIRO (BPMCHOQUE)	1ª Edição (escrita a lápis)	Dezembro de 2000	2º Sgt Wilsoeny Sabino Neto
Doutrina e Procedimentos Operacionais do Grupo de Intervenção Rápida e Ostensiva - GIRO (BPMCHOQUE)	2ª Edição (digitada com máquina de escrever)	Março de 2001	2º Ten QOPM Aloísio Eduardo de Souza (supervisão); 2º Sgt Wilsoeny Sabino Neto (autor)
Doutrina e Diretriz Operacional do GIRO	3ª Edição (impressa)	Mai de 2001	2º Sgt QPPM Wilsoeny Sabino Neto (autor)
Doutrina Operacional do GIRO	4ª Edição (impressa)	Setembro de 2001	2º Ten QOPM Aloísio Eduardo de Souza (supervisão), 2º Sgt QPPM Wilsoeny Sabino Neto (autor); Marcos Mendes de Souza (pilotagem e grafismo)
Procedimento Operacional Padrão Especializado (BPMCHOQUE - 3ª CIA GIRO)	5ª Edição (impressa)	Agosto de 2006	Cap QOPM Aloísio Eduardo de Souza (supervisão); 2º Ten QOPM Alex Jorge das Neves (autor); 1º Sgt QPPM Wilsoeny Sabino Neto (autor)
Doutrina do GIRO (6ª Companhia Independente da Polícia Militar - GIRO)	6ª Edição (impressa)	Março de 2012	2º Ten QOAPM Wilsoeny Sabino Neto (autor)
Doutrina do GIRO (1º Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva - GIRO)	7ª Edição (impressa)	Junho de 2014	2º Ten QOAPM Wilsoeny Sabino Neto (autor)
Procedimento Operacional Padrão - GIRO (1º Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva)	8ª Edição (impressa) - *Portaria nº 9954/2017 - Diário Oficial Eletrônico nº 218/2017	2017	Comissão Técnica do Procedimento Operacional Padrão (Portaria nº 8.066 de 11 de julho de 2016)

Procedimento Operacional Padrão e Diretrizes Doutrinárias do GIRO	9ª edição impressa	Março de 2024	Comissão Técnica SEI nº 202200002144130: Presidente: Alex Jorge das Neves – TC QOPM, Vice-Presidente: Leonardo de Souza Ramos - Major QOPM ; Membros: Bruno Portela Leite da Silva - 1º Ten QOPM , Pedro Henrique Lacerda - 2º Sgt QPPM , Eduardo Elias do Prado - 2º Sgt QPPM , Pablo Andrade Correa - 3º Sgt QPPM , Thiago Aires Vasconcelos - 3º Sgt QPPM , Raphael Pereira Jacques - Cabo QPPM , Thalles de Araújo Teixeira - Cabo QPPM , Diego Gilberto Cardoso Guimarães - Soldado QPPM , Gabriel Albuquerque Borges de Lima - Cabo QPPM ; Convidados especiais: Wilsoeny Sabino Neto - Capitão Veterano - criador da Doutrina do GIRO, Wesley Soares da Silva - Capitão Veterano - instrutor do GIRO.
---	--------------------	---------------	---

* Apesar da Portaria nº 9954/2017 mencionar a criação da 1ª Edição do POP, na realidade, trata-se da 8ª Edição de norma doutrinária e operacional do GIRO, conforme histórico sistematizado através de pesquisa junto ao criador da Doutrina e Diretrizes Operacionais, Capitão Veterano Sabino.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Curso de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO), tem em média doze semanas de duração e carga horária de aproximadamente 500 horas/aula. A qualificação é primordial, vez que, essa atuação apresenta inúmeras dificuldades, especialmente por sujeitar os policiais militares a um grande desgaste, devido a própria natureza da atuação com motocicletas, às intempéries climáticas (sol, vento, chuva, poeira), além da temperatura do motor da motocicleta em conjunto com a sobrecarga de peso dos equipamentos sobre o policial (Braga *et. al.*, 2018).

Apesar do pioneirismo anteriormente destacado, o GIRO permanece atuando apenas na cidade de Goiânia e eventualmente na região metropolitana, em contrapartida ao crescimento populacional, aumento do fluxo de veículos, mudanças nas dinâmicas da segurança pública na maioria dos municípios do Estado de Goiás e as inúmeras vantagens da atuação do GIRO diante da sua versatilidade operacional.

A título de exemplo, em 2006 a frota de veículos em Goiás era de 1.559.798 veículos, sendo 343.743 motocicletas e em 2021 passou a ser de 4.369.349 veículos, sendo 954.787 motocicletas, aumento de aproximadamente 250% em mais de uma década (IBGE, 2022). No caso da frota do Distrito Federal, que circula também nas cidades goianas, em 2006 a frota era de 884.081 veículos, sendo 67.814 motocicletas, e em 2021 esse número era de 1.979.698 veículos, sendo 218.365 motocicletas (IBGE, 2022).

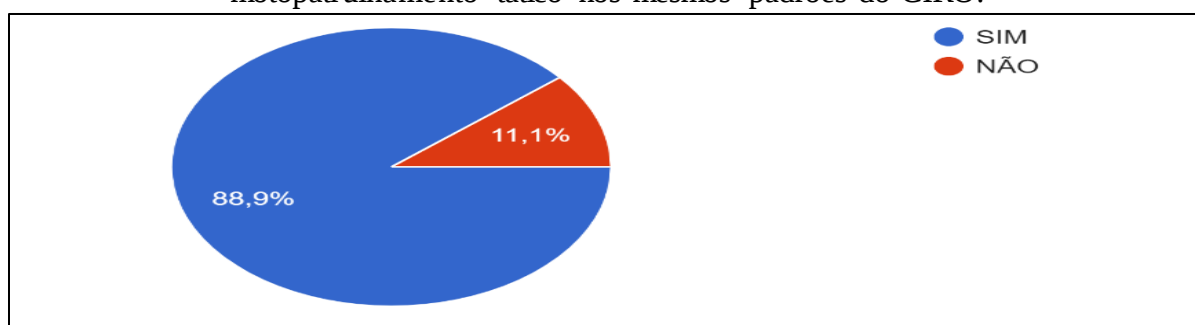
RESULTADOS E DISCUSSÕES

Concepções relativas à necessidade de implantação ou expansão do motopatrulhamento tático ostensivo na Polícia Militar do Estado de Goiás

Preliminarmente, buscou-se analisar o atual desenvolvimento do motopatrulhamento tático ostensivo. Ao passo que, em uma amostra total de 19 (dezenove) participantes, 16 (dezesesseis) responderam não desenvolverem esse tipo de patrulhamento, o questionário explorou em sequência a necessidade de implantação ou expansão, nos casos da minoria existente da amostra, incluindo suas motivações para tal.

Diante disso, constatou-se que os Comandantes Regionais da PMGO consentem predominantemente no carecimento de implantação/expansão da atuação de motopatrulhamento, efetuado nos mesmos padrões do GIRO, nas áreas sob sua respectiva responsabilidade³.

Gráfico 1 - Questionamento sobre a necessidade de implantação ou expansão do motopatrulhamento tático nos mesmos padrões do GIRO.

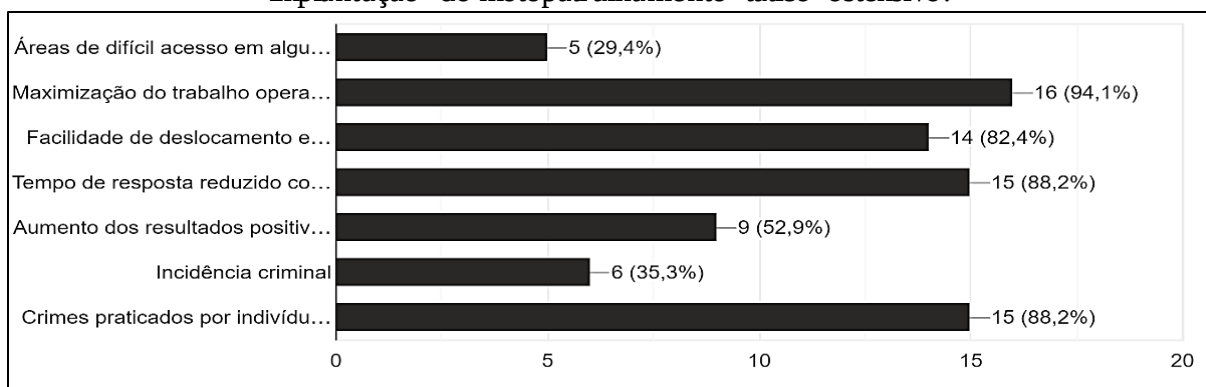


Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A constatação abarcou os fatores que justificaram a escolha acerca da necessidade dessa atuação policial especializada. Adentrando nos aspectos de maior prevalência para fundar a alegação relativa à demanda, estão: a maximização do trabalho operacional e potencialização do policiamento (94,1% da amostra), tempo de resposta reduzido comparado a viatura de quatro rodas (88,2% da amostra), altos índices de crimes praticados por indivíduos com emprego de motocicleta. (88,2% da amostra) e facilidade de deslocamento em áreas com concentração de fluxo de pessoas e veículos (82,4% da amostra).

³ Apenas dois comandantes regionais não o responderam o questionário disponibilizado nesta pesquisa (nota do autor).

Gráfico 2 - Questionamento sobre as motivações que implicam na necessidade de implantação do motopatrulhamento tático ostensivo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

No que tange a maximização do trabalho operacional e potencialização do policiamento, é de grande relevância explanar sobre o impacto causado visualmente na sociedade, para além das ações reativas, mas igualmente, pela prevenção obtida através do poder de presença física e dissuasão que o motopatrulhamento tático ostensivo possui, consequentemente alcançando a redução da criminalidade.

Em consonância com dados oficiais do GIRO, é possível observar que a repressão qualificada efetuada pelo grupamento envolve índices significativos, em verificação ao compilado de registro de atendimento integrado (RAI) do GIRO, atenta-se a atuações que incluem desde crimes complexos como estelionato e receptação à cumprimentos de mandados de prisão, furtos, crimes de trânsito, localização de foragidos e veículos roubados, porte ilegal de arma de fogo, dentre outras searas. Logo, impacta diretamente nos índices de criminalidade que são cobrados aos Comandantes Regionais, sendo uma ferramenta fundamental e de grande eficácia para fazer o recobrimento, apoiar os batalhões de área e auxiliar na repressão qualificada.

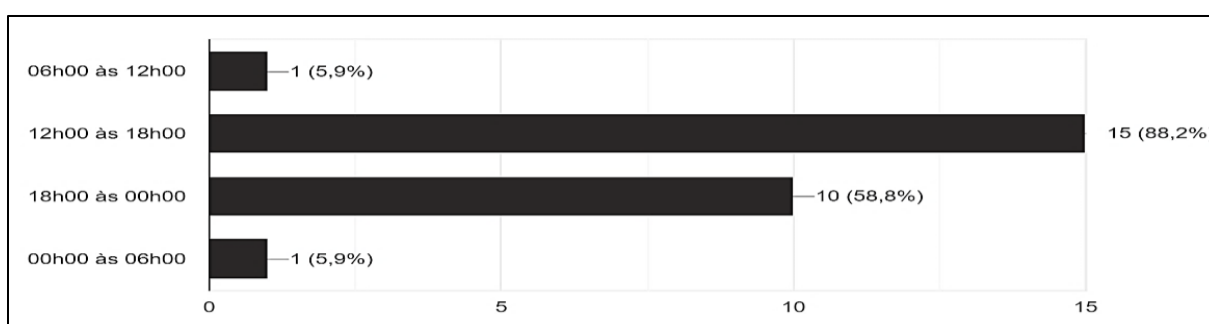
Para reforçar a alegação de potencialização do trabalho operacional, entre 2022 e 2024 foram apreendidas mais de duas toneladas de drogas e setecentos e vinte e nove (729) armas de fogo, bem como mais de sete milhões de reais em objetos recuperados de crimes de furtos e roubos, além de mais de 800.000 itens recuperados. Destaca-se que, o elevado número de resultados positivos é também consequência de uma gestão de pessoas pautada na valorização do profissional. Desse modo, é pertinente aqui mencionar, vez que, há uma conexão inegável entre o tratamento do agente policial e seu modo de atuação na rua.

As pesquisas apontaram que aqueles trabalhadores que perceberam estar sendo retribuídos, por suas organizações de trabalho, conforme seus esforços no alcance dos objetivos, também eram aqueles com melhores desempenhos (*apud* Siqueira, 2008).

Com relação ao tempo de resposta, diversas ocorrências podem deixar de ter um resultado exitoso devido à demora no deslocamento, especificamente nos horários de maior fluxo de veículos e áreas comerciais. Destarte, a utilização do motopatrulhamento tático ostensivo indubitavelmente auxilia na locomoção com maior agilidade e capacidade, garantindo os resultados positivos e minorando os problemas decorrentes das condutas criminosas.

De acordo com seleção dos agentes participantes da pesquisa, os períodos que exigem maior necessidade do motopatrulhamento tático ostensivo são tarde e noite, expresso no gráfico a seguir as faixas de horários com maior incidência de votação.

Gráfico 3 – Períodos que carecem primordialmente do motopatrulhamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Destacamos que atualmente no Brasil, não existem dados oficiais consolidados sobre as estatísticas dos crimes cometidos por indivíduos conduzindo motocicletas, mas foi possível agregar a este artigo as impressões sobre visitas “in loco” realizadas por este autor em quatro unidades especializadas de motopatrulhamento tático que foram criadas após o GIRO e com base na experiência exitosa de Goiás.

O Comando de Policiamento de Rondas e Ações Intensivas e Ostensivas (CPRAIO), unidade operacional da Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE), foi criado em 2004. Em 2011 o pelotão tornou-se Companhia Independente, subsequentemente, em 2012 mediante lei estadual nº 15.133, foi reestruturado para formar um Batalhão. Com decreto nº 32.974/2019 a estrutura organizacional foi alterada criando-se o então Comando de Policiamento, nas condições de grande comando. Já em 2021 através da Lei nº 17.575, o CPRAIO passou a ser parte da estrutura permanente da Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE)⁴. Em 2015, o Comando foi expandido para todas as nove macrorregiões do Ceará, treinando e capacitando

⁴ Uma visita foi organizada no contexto do 15º Curso de Intervenção Rápida Ostensiva, onde o autor figurava como diretor, visitou-se no Distrito Federal (GETAM), na Bahia (Esquadrão Águia – GARRA), no Sergipe (GETAM) e no Ceará (CPRAIO). Em todos estados citados encontrou-se Cavaleiros de Aço formados em Goiás, e dentre as boas práticas verificadas evidencia-se a atuação do Comando de Policiamento de Rondas e Ações Intensivas e Ostensivas (CPRAIO) da Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE), que pode contribuir com a experiência adquirida em massificar o motopatrulhamento tático no enfrentamento a criminalidade.

em uma primeira etapa cerca de 600 (seiscentos) policiais e em segunda etapa cerca de 1.558 (mil quinhentos e cinquenta e oito) policiais para atuarem na doutrina preconizada do policiamento especializado do RAIOS⁵.

Atualmente o CPRAIO conta com 05 (cinco) Batalhões, 19 (dezenove) Companhias, 51 (cinquenta e um) Pelotões, com um efetivo de 2.882 (dois mil oitocentos e oitenta e dois) policiais militares, que utilizam 1.757 (mil e setecentos e cinquenta e sete) motocicletas, 155 (cento e cinquenta e cinco) viaturas e está presente em 68 (sessenta e oito) municípios das mais diversas regiões do Estado do Ceará, tornando-o a maior unidade em motopatrulhamento da América Latina (Polícia Militar do Estado do Ceará, 2020).

Para alcançar os benefícios, entretanto, passa-se por complexas questões relacionadas a gestão do grupamento. Por se tratar de uma tropa com serviço de alto desgaste e de igual modo, altos índices positivos, é necessário analisar como é gerido o GIRO atualmente e nos casos de implantação/expansão quais dificuldades deverão ser superadas pelos seus gestores.

Criação do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva, expansão de unidades do GIRO no interior de Goiás e gestão organizacional

Verificada a necessidade de implantação/expansão do GIRO para além da capital de Goiás e suas motivações, passou-se para uma análise das cidades do Estado de Goiás que demandam primordialmente esse modelo de atuação.

Após a aplicação de questionário aos Comandantes Regionais da PMGO sobre a necessidade de implantação ou expansão do motopatrulhamento tático ostensivo (Gráfico 1), em cidades do interior do Estado, passou-se para uma análise dos municípios que demandam primordialmente esse modelo de atuação.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021), o Estado de Goiás possui área territorial abrangida por 340.242,856 km² e população estimada em 7.206.589 pessoas. Os números refletem sua grandiosidade e de igual modo, o desafio que as forças de segurança possuem para manter a ordem social.

Quando questionados acerca dos municípios que careciam do motopatrulhamento tático, os comandantes regionais incluíram cidades como Anápolis, Aparecida de Goiânia, Senador Canedo, Trindade, São Luís de Montes Belos, Aragarças, Porangatu, Minaçu, Nova Crixas, São

⁵ Conforme dados da Secretaria de Segurança do Ceará (2021), o processo de expansão resultou em 2020, na apreensão de mil seiscentos e oitenta (1.680) armas de fogo. Só no primeiro semestre de 2021, os policiais militares já retiraram 985 armas de fogo das mãos de criminosos.

Miguel do Araguaia, Caldas Novas, Morrinhos, Goianésia, Jaraguá, Águas Lindas de Goiás, Posse, Cavalcante, Catalão, Ipameri, Jataí, Mineiros, Itaberaí, Crixas, Valparaíso, Luziânia e Novo Gama.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2021), os municípios selecionados contam com uma área territorial extensa e população considerável, especialmente na região metropolitana de Goiânia e no entorno do Distrito Federal. Tomando como partida o molde efetuado pelo CPRAIO, citado anteriormente, desenvolveu-se um modelo de gestão que viabilize a implementação do motopatrulhamento tático ostensivo executado pelo GIRO a partir de criação de um comando centralizado voltado para essa gestão muito peculiar. Ressalta-se que houve iniciativa de criação de pequenos grupos de motopatrulhamento no interior de Goiás, mas nenhuma prosperou muito tempo, exatamente devido às particularidades implícitas no motopatrulhamento tático, logística e gestão de recursos humanos.

Dessa forma, o primeiro passo para a referida implantação, seria a criação de um Comando⁶ de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO) localizado em Goiânia, e de mais dois Batalhões⁷ de GIRO, um na cidade Águas Lindas de Goiás (2º GIRO) e outro situado em Caldas Novas (3º GIRO). O Batalhão de GIRO já instalado na capital (1º GIRO), se desdobraria também em uma Companhia⁸ (3ª COMPANHIA), localizada no município de Anápolis (Figura 2). Cada uma dessas unidades do GIRO ficaria responsável por ações policiais especializadas com motocicletas na sua área de proximidade. O 1º GIRO atuaria na região metropolitana de Goiânia, Anápolis, Região Noroeste e Ponta de Lança⁹. O 2º GIRO ficaria responsável por toda região do entorno do DF, Norte e Nordeste do Estado e o 3º GIRO responsável pela região Sul, Sudeste e Sudoeste de Goiás.

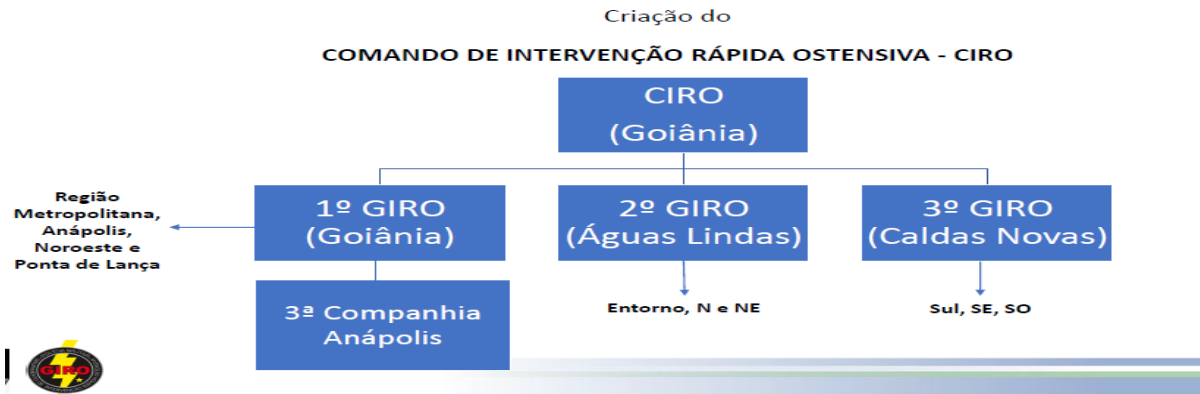
⁶ Neste sentido, refere-se a uma unidade organizacional responsável pela gestão superior do motopatrulhamento no Estado de Goiás, devidamente comandada por um Coronel PM (Nota do autor).

⁷ É uma unidade militar, geralmente composta por várias companhias, sendo comandada por um tenente-coronel (Nota do autor).

⁸ É uma subunidade de um batalhão, geralmente com cerca de três a cinco pelotões, sendo comandada por um capitão (Nota do autor).

⁹ Atualmente o Batalhão de Trânsito executa policiamento com motos, denominado “Ponta de Lança”, utilizando-se motocicletas similares às empregadas pelo GIRO e com policiais geralmente Cavaleiros de Aço. Com a criação de um Grande Comando, a proposta é agregar também os serviços ordinários com motocicletas executados pelo BPTRAN e executar serviços ordinários já padronizados no âmbito do POP 207 da Polícia Militar (policiamento com motos). (Nota do autor).

Figura 2 - Organograma do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva - CIRO



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Apesar de algumas cidades importantes como Rio Verde, Itumbiara e Catalão, não terem sido indicadas, à época da aplicação do questionário, pelos Comandantes Regionais, elas teriam porte adequado para ações de motopatrulhamento e comportariam, também, batalhões de GIRO.

Após a instituição legal do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO) e dos Batalhões de GIRO, fazem-se necessárias as tratativas alusivas à construção das sedes nos respectivos municípios. Para tanto, será indispensável o estabelecimento de parceria com a Secretaria de Estado de Administração (SEAD) e/ou com os municípios que serão sedes dos batalhões, para que façam a cessão de áreas estaduais ou municipais, nas quais serão instaladas as unidades militares¹⁰. Apresentado abaixo, está o modelo ilustrativo dos Batalhões de GIRO (Figura 3).

Figura 3 - Modelo Ilustrativo dos Batalhões de GIRO.



¹⁰ A referência da estrutura e construção, será a unidade do GIRO que já está em funcionamento na capital, com as melhorias necessárias (Nota do autor).



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Outro ponto importante se relaciona à verba necessária para custar os projetos das unidades de GIRO, a aquisição de mobília e dispêndios com obras de estrutura. Numa estimativa previamente realizada e apresentada no Quadro 2, o valor total necessário para o devido estabelecimento do Comando de Intervenção Rápida Ostensiva e dos Batalhões de GIRO, na capital e no interior do Estado, seria de vinte e quatro milhões e quinhentos mil reais (R\$ 24.500.000,00).

Quadro 2 – Custo estimado de projetos, mobília e obras estruturais.

PROJETOS DAS OBRAS	R\$ 1.500.000,00
Comando de Intervenção Rápida Ostensiva (CIR) e 1º GIRO	Goiânia: R\$ 10.000.000,00
2º Batalhão de Intervenção Rápida Ostensiva (2º GIRO)	Águas Lindas de Goiás: R\$ 6.000.000,00
3º Batalhão de Intervenção Rápida Ostensiva (3º GIRO)	Caldas Novas: R\$ 6.000.000,00
3ª Companhia do 1º GIRO (3ª Cia)	Anápolis: R\$ 1.000.000,00
Valor total estimado	R\$ 24.500.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O referido valor seria obtido através de uma permuta do imóvel onde, atualmente, está instalada a sede do 1º GIRO. A operação, cujo valor total aproximado gira em torno de trinta milhões de reais (R\$ 30.000.000), arcaria com todas as despesas relativas às construções e aquisições de equipamentos operacionais e de treinamento (Tabela 1). Nessa perspectiva, não

haveria necessidade de investimentos de recursos do tesouro estadual ou outra fonte pública, sendo um projeto inovador e disruptivo ao mesmo tempo, trazendo novas possibilidades nas contratações e execuções de projetos no campo da segurança pública, e consequentemente a expansão do motopatrulhamento tático no Estado.

Tabela 1 – Custo estimado dos projetos, construção e equipamentos.

Especificações	Custo estimado (R\$)
Projetos de engenharia e arquitetura (construções)	R\$ 1.500.000,00
Construção do CIRO e 1º GIRO (Goiânia)	R\$ 10.000.000,00
Construção do 2º GIRO (Águas Lindas)	R\$ 6.000.000,00
Construção do 3º GIRO (Caldas Novas)	R\$ 6.000.000,00
Construção da 3ª CIA / 1º GIRO (Anápolis)	R\$ 1.000.000,00
EPIs Operacional (2º e 3º GIRO)	R\$ 2.619.080,00
EPIs Treinamento (1º, 2º e 3º GIRO)	R\$ 667.500,00
Motos de treino CRF 250 (1º, 2º e 3º GIRO)	R\$ 1.320.000,00
Veículos de transporte de motocicletas (2º e 3º GIRO)	R\$ 400.000,00
Equipamentos de manutenção	R\$ 280.000,00
Acordo de cooperação UFG (protótipo farda/EPI)	R\$ 200.000,00
TOTAL	R\$ 29.986.580,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Nessa perspectiva, concordamos com a parcela de Comandantes Regionais (Gráfico 1) que sugerem a instituição de um Comando de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO), seguindo a bem-sucedida estratégia empregada pelo CPRAIO no Estado do Ceará, porém, num formato adequado às realidades de Goiás, contemplando um Comando Especializado em Motopatrulhamento, três Batalhões e uma Companhia, conforme já delineado anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da execução das atribuições conferidas à Polícia Militar de Goiás, existe uma ferramenta inegavelmente eficaz no combate da criminalidade. O Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) é primordial para efetuar o policiamento tático especializado e reduzir índices criminais, inclusive os que são cobrados aos Comandantes Regionais.

Nesse diapasão, consoante pesquisa realizada, procurou-se constatar a necessidade de implantação/expansão desse modelo de policiamento, vez que, apesar de demonstrar

numericamente os inúmeros benefícios destacados, ainda se encontra concentrado apenas na cidade de Goiânia, subordinado ao 1º Comando Regional (CPC).

Apurada a necessidade, mas também as restrições evidenciadas durante o trabalho, respondendo ao questionamento de partida do presente estudo, os comandantes regionais enfatizaram que tal implantação promoveria uma maximização do trabalho operacional e potencialização do policiamento, reduzindo o tempo de resposta ao crime e diminuindo os índices de criminalidade, facilitando o deslocamento policial em áreas com grande concentração e fluxo de pessoas e veículos. Esses aspectos foram destrinchados no decorrer desse artigo, demonstrando por meio de gráficos e tabelas a atuação do GIRO.

Para iniciar o estudo relativo à gestão foram ponderadas as cidades que necessitavam, na visão dos comandantes regionais, da implementação e expansão do motopatrulhamento tático. Averiguando as manchas criminais e escolha dos questionários, concluiu-se que em grande maioria as cidades selecionadas são de grande extensão territorial, integrando a Região Metropolitana de Goiânia, o Entorno do Distrito Federal ou ainda localidades que possuem quantitativo de habitantes entre 70.000 (setenta mil) a 100.000 (cem mil), como é o caso dos municípios de Caldas Novas e Anápolis, além de municípios arrolados, cujas as características sejam turísticas, comerciais, industriais ou de urbanização, demandam o motopatrulhamento.

Nesse âmbito, fez-se um comparativo com uma ferramenta similar implantada na Polícia Militar do Ceará, o Comando de Policiamento de Rondas e Ações Intensivas e Ostensivas (CPRAIO), atualmente expandido nas nove macrorregiões do Ceará, realçando, conforme os dados de segurança pública, resultados surpreendentes após a expansão. Desta forma, concluiu-se que seria eficiente e viável, a criação de um Comando de Intervenção Rápida Ostensiva (CIRO) localizado em Goiânia, e de mais dois Batalhões de GIRO, um na cidade Águas Lindas de Goiás (2º GIRO) e outro situado em Caldas Novas (3º GIRO). O Batalhão de GIRO já instalado na capital (1º GIRO), se desdobraria também em uma Companhia (3º COMPANHIA), localizada no município de Anápolis.

As sugestões apontadas decorrem para além da experiência profissional. A partir do estudo e pesquisa realizados foi possível constatar que existe uma demanda unanime referente ao policiamento de motopatrulhamento tático ostensivo, praticado pelo GIRO, deve ser democratizado e disponibilizado nas demais regiões do Estado, não sendo salutar continuar atuando apenas na espera de um único Comando Regional na Capital. Assim, considera-se fundamental para obtenção dos melhores resultados e mais um poderoso instrumento de dissuasão, versatilidade, prevenção e repressão qualificada a disposição dos demais Comandos

Regionais da PMGO a expansão desse modelo de policiamento, criado pela PMGO, referência nacional e internacional, mas que ainda gira em torno apenas da capital do Estado de Goiás.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Brasília: IPEA, 2012.

BAYLEY, David H. **Police for the future**. New York: Oxford University Press, 1994.

BRAGA, Katianna Karolinn Fernandes Maia, *et al.* **Dor e desconforto musculoesquelético em policiais militares do Grupamento de Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas**. Sociedade Brasileira para o Estudo da Dor, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 29–32, 2018. DOI: 10.5935/2595-0118.20180007. Disponível em: DOI 10.5935/2595-0118.20180007.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 30 Jul 2022.

BRASIL, Ministério da Justiça. **Doutrina Nacional de Policiamento com Motocicletas**. Brasília, DF. 2010.

CAMOLESSI, Leandro Ademar Haddad. **Motociclismo Policial: uma análise da sua aplicabilidade nas rodovias federais**. Revista de Pesquisa Científica em Segurança Pública. Polícia Militar do Mato Grosso, v. 13, n. 01, 2014. Disponível em: <<http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/228>>. Acesso em 16 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

CLEVELAND, Police Museum. **Unidade de motocicleta: Aplicação de duas rodas**. 2020. Disponível em: <<https://www.clevelandpolicemuseum.org/collections/motorcycle-unit/>>. Acesso em: 05 novembro 2022.

CRUVINEL, Ênio Gonçalves; COSTA, Leon Denis Da. **A gestão da cultura organizacional do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (Giro)**. Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP), [S. l.], v. 2, n. 2, p. 35–49, 2019. DOI: 10.36776/ribsp.v2i2.62.

CURY, Lilean. **Giro da PM é Copiado por Outros Estados**. Goiânia-GO. Disponível em: <<http://www.ssp.go.gov.br/destaques/giro-da-pm-e-copiado-por-outros-estados.html>> Acesso em: 15 novembro de 2022.

DURANTE, Marcelo Ottoni; ZAVATARO, Bruno. Limites e desafios da gestão em segurança pública. **A importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho**. São

Paulo em Perspectiva, São Paulo, n. 1, p. 76–91, 2007. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v21n01/v21n01_06.pdf. Acesso em: 4 set. 2022.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública** 2014 a 2017. Especial ed. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2018. b. Disponível em: http://www.forumseguranca.org.br/wpcontent/uploads/2018/09/FBSP_ABSP_edicao_especial_estados_faccoes_2018.pdf. Acesso em: 10 novembro de 2022.

FBSP. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública** 2018. 12. ed. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2018. a. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/wpcontent/uploads/2019/03/Anuario-Brasileiro-de-Seguranca-Publica-2018.pdf>. Acesso em: 10 novembro de 2022.

FERREIRA, Marciel Araújo. **Análise da atuação do Grupo de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO) na repressão dos crimes de roubo a mão armada com utilização de motocicleta em Divinópolis**. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2008.

FERREIRA, Marcos Alan S. V. **Estudos Críticos da Paz e Crime Organizado Transnacional**. Revista Crítica de Ciências Sociais, [S. l.], n. 113, p. 29–50, 2017. DOI: 10.4000/rccs.6643.

FILHO, E.B.R.; FREIRE, F.X. **Monopólio Legítimo da Força como Processo Civilizador: Weber e Elias em Perspectiva**. In: XII Simpósio Internacional Processo Civilizador, 2009, Recife. Disponível em: Acesso em: 15 ago. 2017.

FOUREAUX, Rodrigo. **Segurança Pública**. 1ª edição. Salvador: Editora Juspodivm. 2020. Disponível em: <https://atividadepolicial.com.br/categoria/seguranca-publica/>. Acesso em: 10 novembro 2022.

GIROLDO, Ariele Lopes. **Corpos femininos sobre rodas: um estudo sobre mulheres motociclistas, representações e resistências em movimento**. 2020. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em História) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

GOIÁS, Polícia Militar do Estado de. **Procedimento Operacional Padrão 1300. Procedimento Operacional Padrão do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva – GIRO**. 1ª Edição, Goiânia, GO, 2017.

GOMES, Paulo Valente. **A Actividade Policial como Ciência**. Revista Brasileira de Ciências Policiais, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 105–125, 2010. DOI: 10.31412/rbcp.v1i2.44. Disponível em: https://ibsp.org.br/wp-content/uploads/2020/07/A-Actividade-Policialcomo-Ciencia_Paulo-Valente-Gomes.pdf.

HOSCHOUER, Jason. **História da Polícia: A evolução da patrulha motorizada no policiamento americano**, 2015. Disponível em: <https://www.police1.com/motorcycle-patrol/articles/police-history-the-evolution-of-motor-patrol-in-american-policing-h2Jv6FjbXrUN3stk/>. Acesso em: 03 novembro 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas da Violência 2025**. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/publicacoes>>. Data de acesso: 05 julho 2025.

LIMA, Fellipe Antônio Neiva de. **Atuação do GIRO no policiamento ostensivo em Goiânia**. Trabalho de Conclusão de Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia da Polícia Militar – Academia de Polícia Militar de Goiás (CAPM), Goiânia, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. OMS. **Relatório mundial sobre violência e saúde**. Brasília, 2002. Disponível em: <<https://www.cevs.rs.gov.br/upload/arquivos/201706/14142032-relatorio-mundial-sobre-violencia-e-saude.pdf>>. Data de acesso: 03 julho de 2025.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

RANDOLPH, Justus J. **A guide to writing the dissertation literature review**. Practical Assessment, Research and Evaluation, [S. l.], v. 14, n. 13, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Lima. **Análise do treinamento do Grupo Especializado em Prevenção Motorizada Ostensiva Rápida na 10a Região da Polícia Militar**. Fundação João Pinheiro. 2013.

SANTOS, Wanderson Batista dos. **As técnicas básicas de pilotagem necessárias ao motopatrulhamento ordinário da PMES**. Trabalho de Conclusão de Especialização em Gestão Policial Militar e Segurança Pública apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais do Espírito Santo, Espírito Santo, 2017.

SIQUEIRA, M. M. M., *et al.* **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**, Porto Alegre: Artmed, 2008.

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento Comunitário: Como Começar**. RJ: PMERJ, 1994, p.04.

Reconhecimento Facial: a eficácia desta tecnologia na prisão de foragidos da justiça

Autora: Meriele da Silva Ferreira (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)

E-mail: merieleferreira@gmail.com

Autora: Aline da Silva Gomes (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)

E-mail: aline.gomes@pm.rj.gov.br

Autora: Daniele Teodoro Ferreira (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)

E-mail: daniele.teodoro@pm.rj.gov.br

Autora: Anelick Klein dos Santos Alvarenga (Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)

E-mail: anelick@pm.rj.gov.br

Resumo: Este trabalho monográfico analisa a eficácia da tecnologia de reconhecimento facial da Secretaria de Estado de Polícia Militar na captura de foragidos da justiça no ano de 2024, na 5ª Área Integrada de Segurança Pública. Com base em observações participantes, entrevistas e análises quantitativas, foram avaliados os resultados do uso desta ferramenta. A pesquisa aponta que a relação entre a captura de foragidos com o uso da tecnologia de reconhecimento facial é trezentas e nove vezes maior se comparada com os métodos tradicionais de abordagem. Apesar deste resultado, conclui-se que ainda são necessários ajustes na tecnologia, nos bancos de dados disponíveis, na logística, no emprego do policiamento e na comunicação interna da Corporação para a melhoria do percentual de captura destes indivíduos.

Palavras-chave: Reconhecimento facial; Segurança pública; Tecnologia; Prisão; Videovigilância.

Facial Recognition: the effectiveness of this technology in the prison of flags from justice

Abstract: This monographic study analyzes the effectiveness of facial recognition technology used by the State Department of Military Police in capturing fugitives from justice in 2024, in the 5th Integrated Public Security Area. Based on participant observations, interviews, and quantitative analyses, the results of using this tool were evaluated. The research indicates that the relationship between the capture of fugitives using facial recognition technology is three hundred and nine times greater when compared to traditional methods of approach. Despite this result, it is concluded that adjustments are still needed in the technology, available databases, logistics, use of policing, and internal communication of the Corporation to improve the percentage of capture of these individuals.

Keywords: Facial recognition; Public safety; Technology; Prison; Video surveillance.

INTRODUÇÃO

Na última década, novas tecnologias vêm sendo implementadas nos órgãos de Segurança Pública do Brasil, a fim de auxiliar na contenção do avanço da criminalidade. Os locais que utilizam estes recursos estão sendo intitulados como Cidades Inteligentes ou *Smart Cities*. Segundo Romani *et al.* (2023), o conceito de cidade inteligente está vinculado à ideia de melhoria da qualidade de vida, otimização de recursos, sustentabilidade, inovação tecnológica

e utilização de dados em tempo real através de soluções inovadoras baseadas em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O uso destas tecnologias, como as câmeras, por exemplo, sejam elas corporais ou de vigilância, têm sido empregado numa crescente em todo o país. O Rio de Janeiro, considerado uma das grandes metrópoles mundiais, adotou tal sistema em 2019, no Carnaval (De Aguiar Araújo; Deperon Cardoso; Marcélia de Paula, 2021), e no *Réveillon* de 2023. Desde então, o sistema permanece em funcionamento e vem sendo utilizado de forma contínua.

No campo da segurança pública, a Tecnologia de Reconhecimento Facial (TRF) retrata histórias de sucesso e equívocos, levando inclusive ao banimento em alguns locais devido à falta de precisão, perda de privacidade e predisposição para ações discriminatórias (Duarte *et al.*, 2021). Por ser uma inovação tecnológica de âmbito institucional, tais questionamentos têm surgido também na Secretaria de Estado da Polícia Militar (SEPM). No entanto, a intenção deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é avaliar tão somente a aplicação da TRF, o quanto ela pode auxiliar na captura de foragidos da justiça e se há alguma mudança a ser incorporada para melhorar a acurácia do sistema, do ponto de vista técnico (da tecnologia) e operacional (dos policiais militares envolvidos no gerenciamento da informação e na busca do alvo).

Pensando na gestão pública e na otimização dos meios disponíveis, esta pesquisa tem o propósito de analisar as estatísticas relacionadas às abordagens e às prisões de foragidos da justiça identificados a partir da TRF adquirida pela SEPM. O lapso temporal fixado neste estudo estende-se de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2024 e a área específica para tal análise é a 5ª Área Integrada de Segurança Pública (AISP)¹, região central da cidade.

Composta pelos bairros Centro, Gamboa, Santo Cristo, Saúde, Lapa e Paquetá, essa região apresenta elevada densidade populacional e intensa dinâmica socioeconômica, caracterizada por significativa circulação de pedestres e veículos, ampla concentração de atividades comerciais, culturais e turísticas, além de abrigar importantes equipamentos públicos e históricos. Tal contexto urbano confere à área uma relevância estratégica para a segurança pública, tornando-a um ambiente prioritário para a aplicação de tecnologias de monitoramento e intervenção policial.

¹ Área Integrada de Segurança Pública (AISP) é a delimitação geográfica da área de atuação de um Batalhão da Polícia Militar e as Delegacias de Polícia Civil que estão inseridas neste espaço, em suas respectivas circunscrições (Rio de Janeiro, 2009). Tal definição é datada de 1999, com a implantação de uma política pública de integração entre os órgãos de segurança pública (Polícias Militar e Civil), cuja proposta é a gestão participativa, visando a identificação e a resolução dos problemas da região a que pertencem. E o Decreto nº 41.930, de 25 de junho de 2009 dispõe a criação das divisões das áreas (Rio de Janeiro, 2009).

Importa salientar que este estudo foi elaborado no contexto do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), com término em 2025. O trabalho foi devidamente aprovado pela banca examinadora organizada pela Escola Superior de Polícia Militar – CEL PM Jorge da Silva e tem como objetivo contribuir para o debate técnico-científico sobre a aplicação de tecnologias de reconhecimento facial na segurança pública, com ênfase na eficiência operacional e na gestão estratégica do policiamento ostensivo.

A elaboração baseou-se na revisão bibliográfica sobre o tema; dados estatísticos fornecidos pela Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações (DGTIC)²/SEPM; observações na Sala de Operações e Inteligência (SOI)³/SEPM - sala de monitoramento da Tecnologia de Reconhecimento Facial (TRF); e entrevistas com gestores do sistema. O foco da pesquisa é entender os obstáculos encontrados nas razões “números de alertas x abordagens”; e “abordagens x resultados positivos” (prisão dos identificados pela TRF), bem como sugerir melhorias para estes dados e, com isso, aumentar a eficiência e a eficácia do sistema.

A metodologia utilizada foi a participante, com uma abordagem quali-quantitativa, na qual foi traçada uma relação com a aplicação operacional da TRF e os números obtidos ao longo de um ano de trabalho, na qual buscou-se elucidar questões estatísticas de produtividade com o uso da ferramenta, avaliando seu funcionamento no serviço policial militar.

Os resultados foram satisfatórios na ótica da eficácia, entretanto acredita-se que a ferramenta pode ter resultados melhores que os apresentados, à medida que a comunicação interna seja incentivada pela própria Corporação e pelos seus gestores, com uma proposta de divulgação do serviço, assim como o treinamento do efetivo policial a fim de orientá-los quanto aos procedimentos adotados.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A terceira revolução industrial, ocorrida em meados do século XX, por volta de 1950, trouxe consigo o desenvolvimento das TICs. E, dentro desse cenário em crescimento, houve a criação da Inteligência Artificial (IA) em 1960, e da internet em 1969, com isso a informação passou a ser considerada um “ativo valioso”, conforme denominou Vargas (2022).

² De acordo com a Resolução SEPM Nº 4693, de 02 de dezembro de 2023, a DGTIC é o órgão de direção geral, organizacionalmente estabelecida no nível estratégico do Sistema de Tecnologia da Informação e Comunicação, possuindo como atribuição a definição e gestão de toda a tecnologia da Corporação, atendendo as necessidades e determinações do Secretário da pasta (Secretaria de Estado de Polícia Militar do Rio de Janeiro, 2023).

³ O SOI é um equipamento governamental que reúne e apresenta dados diversos e que visa aprimorar ações do ponto de vista administrativo e operacional. Os profissionais atuam 24h, disponibilizando suporte ao policial.

Os principais métodos de detecção de algoritmos surgem em 1973, segundo Junior *et al.* (2023, p. 6):

Os métodos e algoritmos⁴ de detecção e reconhecimento facial, até o início deste milênio, se restringiam a algoritmos que tinham como base modelos matemáticos e possuíam uma performance e acurácia ainda não tão boas. Com o advento das redes neurais, isso tudo mudou. Os métodos e algoritmos de detecção e reconhecimento facial ganharam robustez, velocidade e acurácia. (...)

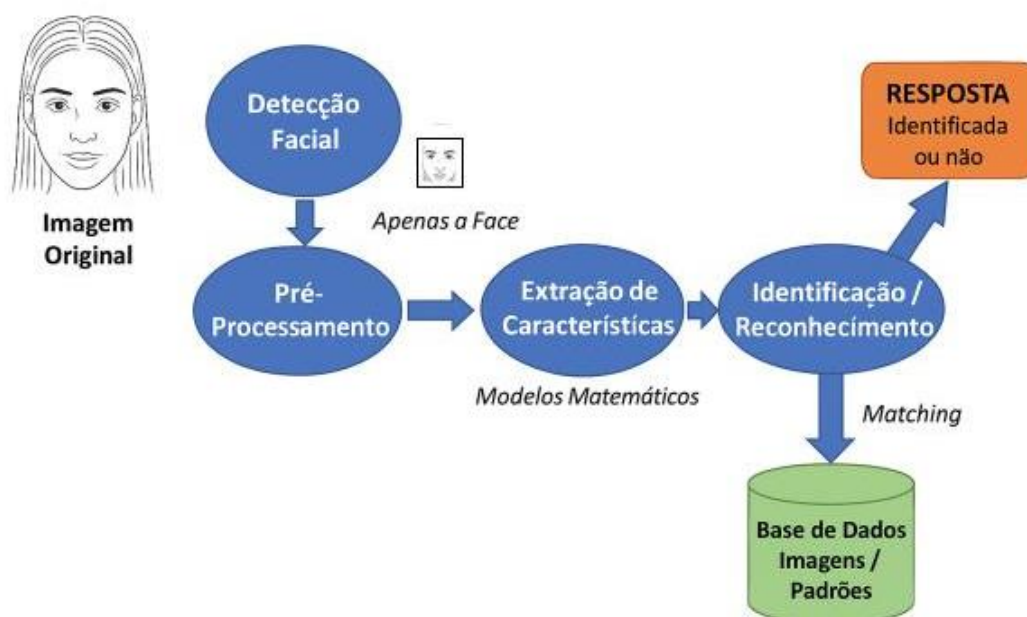
Um dos primeiros trabalhos de grande relevância na área foi apresentado por Kanade (1973), onde as faces são descritas pelas suas características geométricas (distâncias e ângulos de seus pontos fiduciais, como cantos dos olhos e extremos da boca). É neste trabalho que encontramos a ideia inicial de um fluxo de processamento da imagem capturada, que depois vai ser utilizado, ampliado e aprimorado por outros estudos.

Já em 2012, segunda parte da história da evolução da tecnologia algoritma, houve o uso em massa das redes neurais e suas variações. Os algoritmos tornaram-se complexos e rigorosos, porém mais precisos (Junior *et al.*, 2023).

No Brasil, o reconhecimento de pessoas em situações criminais também pode ser feito através de fotografias, cujos suspeitos têm suas características físicas expostas para comparação num banco de imagens. Atualmente, não é admitida a condenação em que esta modalidade de reconhecimento seja o único meio de prova (Vargas, 2022), considerando a possibilidade de falha humana diante de interferências internas e externas (Araujo; Cardoso; de Paula, 2021 *apud* Fraga, 2020), que podem levar à prisões equivocadas (Melo; Serra, 2022). Importante ressaltar que este tipo de ferramenta não se assemelha à TRF, uma vez que esta última utiliza algoritmos de detecção facial para posterior reconhecimento facial, com alicerce numa base de dados pré-existente, conforme mostra a Figura 1. Nela, observa-se o caminho percorrido pelos algoritmos até que seja feita a abordagem do indivíduo procurado. Primeiro, tem-se uma captura da imagem e a face é detectada (detecção facial). Uma vez identificada a face, são retiradas características, que são, em seguida, comparadas com um banco de dados pré-existente. Havendo compatibilidade, a face é associada àquela pessoa com dados armazenados – reconhecimento facial.

⁴ Algoritmo é o conjunto das regras e procedimentos lógicos perfeitamente definidos que levam à solução de um problema em um número finito de etapas.

Figura 1 – Processo realizado pelos principais algoritmos de reconhecimento facial.



Fonte: Elaborada pelos autores com base na figura contida em Junior *et al.*, 2023.

Em se tratando de “base de dados”, do ponto de vista político, econômico e social, Zuboff (2018), na publicação “Tecnopolíticas de vigilância”, descreve a dificuldade de definir *big data*, cuja tradução literal significa grande volume de dados. Estes, por sua vez, são considerados matérias-primas que permitem que sejam traçados perfis dos usuários, para então ser-lhes oferecidos produtos e serviços por afinidade (Vargas, 2022). Zuboff (2018) considera que esse acúmulo de informações seja feito de forma intencional, com consequências para o chamado “capitalismo de vigilância”⁵, no qual ter mais dados para análise indica uma relação de poder sobre determinado grupo. A obtenção e detenção destes dados é outro debate levantado pelo uso da tecnologia em segurança pública, mas não será discutido nesta pesquisa.

Alguns eventos esportivos realizados no Brasil, tais como Pan-Americano, 2007; Copa das Confederações da FIFA, 2013; Jornada Mundial da Juventude, 2013; Copa do Mundo de Futebol, 2014; Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, 2016, estimularam o investimento em segurança pública, acompanhando o que já vinha acontecendo nos países-sede antecessores. No Rio de Janeiro, o Centro de Comando e Controle (CCC) foi criado em 2007, montado de

⁵ Capitalismo da vigilância é o regime de coleta de dados que teve início com a Microsoft e foi disseminado pelas redes sociais, encontrando-se hoje generalizado a produtos, serviços e dispositivos integrados na “internet das coisas”. (...) Suas características são a “massiva extração e análise de dados; o desenvolvimento de novas formas contratuais usando monitoramento computacional e automação; o desejo de personalizar e customizar os serviços oferecidos para os usuários de plataformas digitais; e o uso de infraestrutura tecnológica para executar experimentos futuros em seus usuários e consumidores” (Mello; Serra, 2022). Ele prevê e modifica o comportamento humano como meio de produzir receitas e controle de mercado (Zuboff, 2018). Em resumo, trata-se do capitalismo da informação.

maneira temporária em virtude do Pan-Americano, mas deixou o legado para o início da operação do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC)⁶, em 2013, estrutura que hoje abriga a DGTIC, local em que está instalada a Sala de Operações de Inteligência (SOI) e onde o trabalho de reconhecimento facial é executado pela SEPM.

Dados apresentados por pesquisadores do Instituto Igarapé indicam que na Bahia foi implementado um projeto-piloto com reconhecimento facial em 2011 e tinha como fito evitar fraudes nas gratuidades do transporte público (Lobato; Francisco; Hurel [s.d]). Segundo Vargas (2022), este Estado também foi o pioneiro no uso da TRF, em 2018, com o objetivo de localizar foragidos da justiça com Mandados de Prisão expedidos, bem como identificação de desaparecidos e placas de veículos. Foram instaladas câmeras de monitoramento em locais de grande circulação para prevenir e reprimir a criminalidade, e com um ano de implantação do sistema o investimento trouxe resultados positivos.

Importante destacar que no período de 2018 e 2019, respectivamente, também foram criados o Banco Nacional de Mandados de Prisão (BNMP) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que têm total vinculação com o emprego da TRF nos moldes atuais. O BNMP concentra os dados das pessoas encarceradas do Brasil e é a fonte de pesquisa que fundamenta a busca e a captura do alvo reconhecido pela TRF. Já a LGPD, é o mecanismo de controle jurídico dedicado à proteção de dados e de direitos fundamentais (Oliveira, *et al.* 2022). Ou seja, diante das inúmeras inovações tecnológicas existentes e sua aplicação na vida cotidiana e na segurança pública, seguindo exemplos do arcabouço jurídico internacional, no Brasil também houve a necessidade de se criar uma legislação que previna qualquer tipo de violação.

O reconhecimento facial foi introduzido inicialmente em 2019, num primeiro momento em Copacabana/ RJ, logo após no Estádio do Maracanã e Aeroporto Santos Dumont. Cabe ressaltar que a pandemia do *Corona Virus Disease* (Covid), em 2020, também teve sua contribuição para o avanço tecnológico, pois alavancou o uso de produtos e serviços no ramo da TIC (Vargas, 2022), dentre os quais destaca-se a TRF, uma vez que foi amplamente utilizada a partir da necessidade de ausência de contato físico com instrumentos e pessoas. E em 2021 também, no Jacarezinho, após uma operação policial resultar na morte de 28 pessoas, dentre as quais um era policial civil (Santos *et al.*, 2023). Um impulso institucional foi tomado no final

⁶ De acordo com o Art. 4º da Portaria SSCC/SESEG Nº 002, de 30 de junho de 2015 (Secretaria de Estado de Segurança, 2015), o CICC caracteriza-se por ser ambiente dotado de diversas instalações e soluções tecnológicas que privilegiam a integração dos órgãos do poder público municipal, estadual federal que atuam na segurança pública e defesa social do cidadão fluminense.

de 2023, quando a TRF lançou-se em outros pontos da cidade, onde há grande circulação de pessoas, e cujos resultados operacionais ampararam a discussão na presente pesquisa.

A tecnologia de reconhecimento facial na SEPM

Em 2023, a SEPM adquiriu duas mil licenças de Sistema de Gerenciamento de Vídeo (ou *Video Management System* - VMS), que realiza a visualização e gravação de imagens. Também efetuou a aquisição vitalícia de 100 licenças do sistema de reconhecimento facial da empresa Russa NTechLab, contemplando suas atualizações. Neste contexto, houve a obtenção de 25 câmeras que foram adquiridas com as respectivas licenças. Câmeras estas, dispostas de forma fixa na orla da cidade do Rio de Janeiro. Outrossim, 48 desses equipamentos foram alugados, já com as referidas licenças, e são empregados de acordo com demandas institucionais. Atualmente 44 são utilizadas e 4 permanecem à disposição da instituição. Em síntese, ao perfazer todas as modalidades de aquisição, a SEPM dispõe de 173 câmeras com a tecnologia do reconhecimento facial.

A NTechLab utiliza o software *findface*, que possui um percentual de similaridade⁷ de 99%, de acordo com informação disposta no site da empresa, e a mesma é testada pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST), um importante instituto americano que avalia os *softwares* e as empresas que desenvolvem esse tipo de tecnologia.

O NIST emite relatórios periódicos, dentre os quais a NTechLab, no ano de 2021, alcançou a primeira colocação no item *mugshot*, termo utilizado para fotos policiais. E atualmente a empresa, com base no relatório emitido em 2025, ocupa a décima nona colocação. Salienta-se que este instituto realiza a avaliação de aproximadamente 400 empresas.

De acordo com o Diretor de Infraestrutura e Tecnologia da SEPM, no âmbito da SEPM, para fins de detecção de similaridade na TRF, é utilizado o percentual de 77%, pacificado como um nível muito alto pelo fabricante do *software*. E o banco de dados utilizado é do Portal de Segurança⁸, disponibilizado para a SEPM através de um Termo de Cooperação com a Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL).

⁷ A similaridade indica um elevado indicativo de que as faces comparadas refiram-se à mesma pessoa.

⁸ O Portal de Segurança trata-se de um site, criado pelo Decreto Nº 41.786, de 01 de abril de 2009 (Rio de Janeiro, 2009), com adequado nível de segurança, e que permite acesso simultâneo às diferentes bases de dados do Estado do Rio de Janeiro que forem a ele integradas (Art. 1º, *caput*).

Reconhecimento Facial e o ordenamento jurídico brasileiro

Com a implementação da tecnologia, na esfera da segurança pública do Rio de Janeiro surgem questões e posicionamentos inerentes ao nosso ordenamento jurídico que geram uma relevância significativa de análise. Nesta toada, tem-se como base legislativa a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) — Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Brasil, 2018) — que dispõe em seus artigos e incisos sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive digitais. Seu objetivo central é a proteção dos direitos fundamentais de liberdade e de privacidade. Complementarmente, a Lei do Marco Civil da Internet — Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Brasil, 2014) — compõe, juntamente com a LGPD, o arcabouço jurídico que rege a temática da proteção de dados no Brasil.

As normativas acima definem a biometria da face como um dado pessoal sensível, pois está ligada à identidade física de uma pessoa. Logo, é abarcada por todas as garantias fundamentais, como os direitos individuais. Neste sentido, temos que observar que é condição *sine qua non* o emprego equânime dos princípios que norteiam a Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (Brasil, 1988), no que tange ao interesse coletivo em detrimento dos direitos individuais quando se emprega a referida tecnologia na esfera da segurança pública.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente pesquisa destina-se a estudar o tema proposto pelo Estado-Maior da Corporação: “Inovação e Tecnologia na Gestão Policial: estudo sobre como a adoção de novas tecnologias influencia a eficiência e a eficácia da gestão na Secretaria de Estado de Polícia Militar (SEPM)”, sendo observada a problemática da inserção da TRF na segurança pública, com vistas a otimizar os índices de prisões de foragidos da justiça efetuados pela SEPM, através desta ferramenta, na área do 5º BPM. Para tanto, tomou-se como referência a base de dados referente ao ano de 2024.

A partir do objeto a ser investigado e da revisão sistemática empregada acerca de tecnologias digitais na segurança pública, foram propostas as seguintes palavras-chaves: "reconhecimento facial"; "segurança pública"; "tecnologia"; "prisão"; e "videovigilância". Após a reunião dos materiais coletados nos buscadores e indexados com estas expressões, foram destacados os pontos principais que fundamentam teoricamente o presente estudo de análise mista (quali-quantitativa), cujo foco é entender os obstáculos encontrados nas razões “números de alertas x abordagens”; e “abordagens x resultados positivos” (prisão dos identificados pelo

sistema de reconhecimento facial), bem como analisar os meios disponíveis e sugerir melhorias para estes dados, aumentando assim, a eficiência e a eficácia do sistema.

Neste sentido, a busca inicial da pesquisa bibliográfica foi realizada com a combinação das cinco palavras-chaves expostas anteriormente. No entanto, não se obteve um resultado satisfatório. O refinamento da pesquisa bibliográfica foi então recalibrado para a combinação de duas palavras-chaves, da forma que se segue: “reconhecimento facial AND segurança”, sendo encontrado um total de três artigos na biblioteca digital de revistas e periódicos científicos “SciELO”; cinquenta e cinco no Portal de Teses e Dissertações (CAPES); e quarenta e dois no Portal de Periódicos (CAPES). A análise comparativa dos buscadores não alcançou nenhum material prioritário, apenas um secundário e nove terciários.

Em um segundo momento, foi realizada a convergência das seguintes expressões-chaves: “videovigilância AND segurança pública”, onde foram encontrados três artigos no *site* SciELO; nenhum no Portal de Teses e Dissertações; e seis no Portal de Periódicos, resultando em nenhuma pesquisa prioritária ou terciária, mas duas secundárias.

Noutro giro, novas combinações de palavras-chaves foram formadas, a saber: “reconhecimento facial AND polícia AND vigilância”, “reconhecimento facial AND tecnologia AND polícia”, “reconhecimento facial AND segurança AND polícia” e “videovigilância AND polícia”, das quais não foram atingidos resultados consideráveis e que coadunam-se com a presente produção acadêmica.

Dentre os resultados encontrados, estão os seguintes estudos em ordem de relevância: “Cidades inteligentes e inovação: a videovigilância na Segurança Pública de Recife, Brasil”, no qual Ferreira, Novaes e Macedo (2023) utilizaram a metodologia dedutiva. O estudo foi de abordagem qualitativa; a pesquisa, de caráter descritivo e exploratório; e, considerando os procedimentos técnicos, empregaram como estratégias de pesquisa: bibliográfica; documental; e de campo, interagindo com indivíduos no local de trabalho ou convivência. O texto trata do conceito de cidades inteligentes e como a implementação de tecnologias de videomonitoramento pode oferecer mais agilidade e trazer melhores resultados à segurança pública. Discorre também sobre a integração de diversos agentes da sociedade no conceito de cidade inteligente e conclui que a influência do apoio governamental é essencial para melhorar o funcionamento do videomonitoramento da Secretaria de Defesa Social de Pernambuco.

Outro estudo é intitulado como “Tecnologia de Reconhecimento Facial e Segurança Pública nas Capitais Brasileiras: Apontamentos e Problematizações”, no qual Melo e Serra (2022) empregaram como metodologia um levantamento dos programas de governo registrados no site do Tribunal Superior Eleitoral, de todos os prefeitos das 26 capitais estaduais eleitos em

2020 e empossados em 2021. Esta pesquisa classifica-se como mista e bibliográfica e foi alicerçada no emprego de 10 expressões-chave que mais se interligam ao objeto investigado: “reconhecimento facial”; “inteligência artificial”; “vigilância”; “videomonitoramento”; “monitoramento”; “drone”; “câmera”; “vídeo”; “dados”; e “tecnologia”. O texto lançou luz sobre o seguinte dado: 15 dos 26 prefeitos estudados apresentaram em seus programas de governo propostas que envolviam o uso de tecnologias digitais na área da segurança pública. Os autores apontaram que a adoção dessas tecnologias tem sido estimulada pelo governo federal através da Portaria N° 793, de 24 de outubro de 2019 (Brasil 2019), que regulamenta o Fundo Nacional de Segurança Pública, e prevê a disponibilização de recursos para o “fomento à implantação de sistemas de videomonitoramento com soluções de reconhecimento facial, por *Optical Character Recognition* – OCR, uso de inteligência artificial ou outros”. Por fim, destaca-se que nenhum dos programas de governo analisados apresentaram quaisquer preocupações com os direitos humanos e possíveis erros no uso da tecnologia, sobretudo que este uso perpassa por questões éticas, raciais, políticas e culturais, com a finalidade de que não sejam reproduzidas violências contra grupos historicamente discriminados.

Também como pesquisa norteadora, convém apresentar esta terceira obra: “Câmeras legislativas: videovigilância e leis no Rio de Janeiro” (Cardoso, 2013). A metodologia do presente artigo se deu pela pesquisa etnográfica com a inserção do pesquisador nas salas de monitoramento da Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro e focou na análise da elaboração de leis em âmbito municipal, estadual e federal, com o objetivo de compreender principais linhas argumentativas favoráveis e contrárias ao uso da tecnologia e comparar discursos com atos legislativos. O autor realiza comparações entre o uso da tecnologia na iniciativa privada e questiona o porquê de não a utilizar na esfera pública. Em suma, aduz que o poder público deveria dispor do videomonitoramento justamente para minimizar a sensação de insegurança.

Percebe-se que o tema é permeado por ideias favoráveis e contrárias à tecnologia de reconhecimento facial (TRF). Vargas (2022) aponta que o uso da tecnologia deve ser estimulado como alternativa de combate à criminalidade, devido à sua efetividade na captura de foragidos da justiça ou mesmo desaparecidos, com otimização do tempo de abordagem, tornando-a criteriosa e eficiente. Por outro lado, enfrenta-se o embate com as políticas de privacidade, a acurácia do sistema e a possível violação dos direitos humanos. Levanta, inclusive, a hipótese de que num enfrentamento “privacidade x segurança”, este último prevalece no tocante ao interesse público. Quando se fala em segurança, Ferreira, Novaes e Macedo (2023), mencionam que o objetivo do sistema de vigilância é oferecer às polícias

melhores resultados na prestação de seus serviços (reconhecer criminosos e veículos roubados). Ou seja, do ponto de vista de quem adquire o sistema, o fito é sempre a otimização do serviço, com economia de tempo, meios e recursos humanos.

Sob outro ponto de vista, há uma preocupação no que tange às possíveis falhas da TRF, evidenciadas no enviesamento racial (racismo algoritmo) e de gênero (sexismo algoritmo), mencionados por De Aguiar Araujo, Deperon Cardoso e Marcélia de Paula (2021), bem como por Vargas (2022), e Melo e Serra (2022). Mediante exemplos anteriores, aponta-se alguns percentuais de erro no reconhecimento facial envolvendo principalmente indivíduos negros e mulheres, o que tem gerado, inclusive, um movimento para banimento do sistema, conforme ocorrera em São Francisco, nos Estados Unidos, em 2019 (Vargas, 2022).

Dentro desse contexto, foi realizado um estudo no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) pela cientista computacional Joy Buolamwini e Gebru (2018), no qual observou-se que algumas das maiores empresas que desenvolvem *softwares* relacionados à análise facial, mostraram que em mulheres de peles mais escuras existe um percentual de erro de 34,7% e em homens de pele mais clara o percentual de erro foi de 0,8%. Com isso, identificou-se que o tema requer especial atenção, caso entidades privadas queiram desenvolver algoritmos de reconhecimento facial justos, responsáveis e transparentes.

Denota-se, desta forma, a importância do estudo proposto, visto que em apertada análise exposta acima, identifica-se uma resumida literatura sobre o assunto. Porém, a temática apresenta um vasto cabedal de estudo acadêmico, tendo em vista se tratar de um problema recente, atrelado a questões tecnológicas oriundas da implementação do sistema de reconhecimento facial não só na segurança pública, como em outras áreas do mundo contemporâneo, o que demanda maiores estudos e análises.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada na presente pesquisa foi a participante, com a abordagem quali-quantitativa, a partir da observação realizada na Sala de Operações e Inteligência (SOI), do Centro Integrado de Comando e Controle, da Secretaria de Estado de Polícia Militar, com o intuito de coletar dados sobre o sistema de reconhecimento facial implementado e a execução do serviço prestado no Estado do Rio de Janeiro, no ano de 2024.

Como técnica de pesquisa, foi realizada a entrevista não diretiva com os responsáveis pelo serviço de reconhecimento facial da Corporação, revisão bibliográfica e análise de documentação através de um banco de dados disponibilizado pelos gestores, com

especificidades como: data do alerta, data da prisão, unidade responsável, localização da câmera, nome do abordado, *status*⁹, tipo penal cometido pelo infrator que gerou expedição de mandado de prisão, heteroatribuição e gênero, de onde foram extraídos os números expostos na Tabela 1. Dos alertas de interesse gerados, todos foram discriminados por *status*, com suas respectivas estatísticas, e serão tratados pontualmente mais adiante.

Tabela 1 – Alertas de interesse e seus *status*.

Situação	Status	Nº de Casos	Total de casos
Abordados	Cumprimento de mandado de prisão	248	501
	Liberado para o período eleitoral	8	
	Verificado e não consta mandado de prisão	139	
	Falso positivo	106	
Não-abordados	Foragidos não localizados	753	811
	Erro sistêmico/Ausência de imagem	58	
Total Geral			1.312

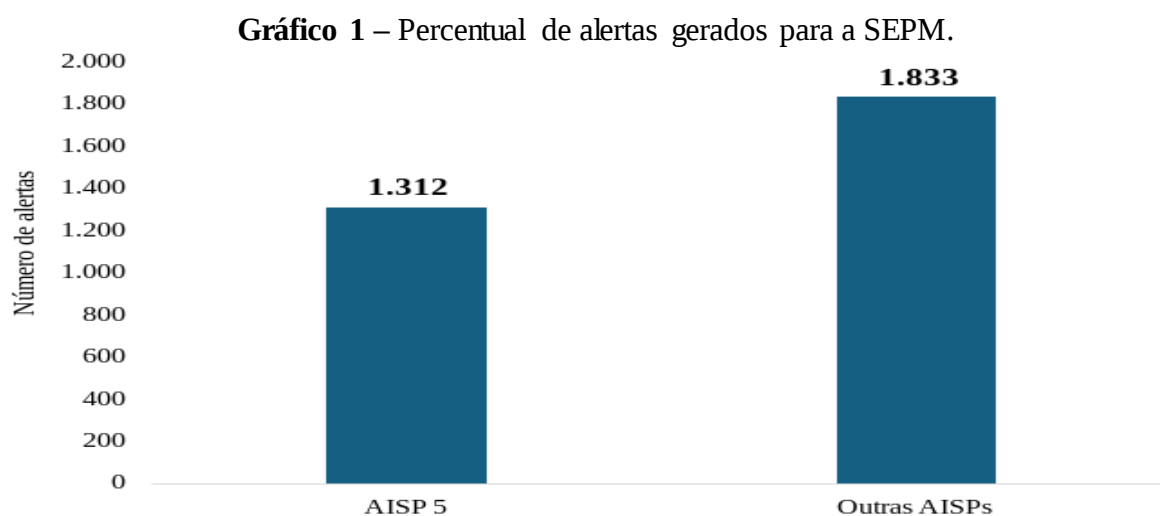
Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da DGTIC/ SEPM.

Nas entrevistas realizadas, foi possível conhecer os principais *softwares* de reconhecimento facial empregados ao redor do mundo e o que a SEPM utiliza, bem como as licenças necessárias para aplicação da ferramenta. A Secretaria usa as licenças próprias e vitalícias que podem ser alocadas em equipamentos alugados pela Corporação e/ou em equipamentos de terceiros.

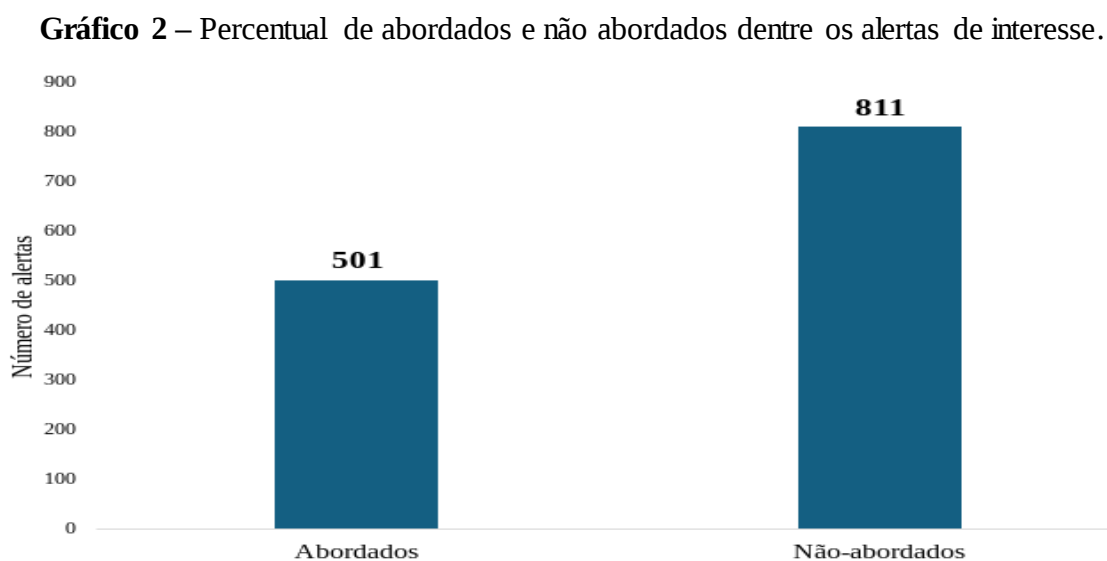
Por meio da análise do banco de dados verificou-se que o maior número de alertas do sistema se deu no centro da cidade do Rio de Janeiro, motivo pelo qual foi escolhida esta localidade para a pesquisa (Gráfico 1), ou seja, dentre todos os alertas gerados através da TRF para a SEPM, 41,7% deles foram na área da 5ª AISP. Como resultado deste estudo, observou-se um percentual relevante entre o número de alertas gerados e o número de abordagens (Gráfico 2). Desta forma, todos os alertas resultaram em abordagem ou não abordagem. Para tanto, o número de abordagens é o resultado da soma do cumprimento de mandado de prisão, liberado para o período eleitoral, falso positivo e verificado e nada constatado. Já os não abordados são a soma do foragido não localizado e erro sistêmico, sendo este último resultado de uma falha da TRF que inviabiliza a abordagem. A finalidade desta pesquisa é, então, explicativa, pois busca elucidar as causas que determinam a referida diferença percentual

⁹ *Status* é a condição do alvo e o resultado da abordagem. Por exemplo: suspeito não é o foragido – falso positivo, foragido não localizado, cumprimento do mandado de prisão, verificado e não consta mandado de prisão, erro sistêmico/ausência de imagens e desaparecido.

mencionada no Gráfico 2. Ainda nesta direção, surge a seguinte problemática: como o sistema de reconhecimento facial da SEPM pode ser mais eficaz?



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da DGTIC/ SEPM.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da DGTIC/ SEPM.

Com base nos dados fornecidos, foi avaliado o fluxo da informação desde o alerta gerado até o recebimento pelos policiais militares responsáveis pela busca do alvo, considerando o tempo desta comunicação, o deslocamento e a conveniência e oportunidade da abordagem.

RESULTADOS ALCANÇADOS

Após revisão bibliográfica sobre o tema e direcionada especificamente para as questões que envolvem a presente pesquisa, foram obtidos dados planilhados relacionados ao trabalho realizado acerca do reconhecimento facial no ano de 2024. Esses dados, previamente filtrados para a região específica em estudo, serviram como base para as análises comparativas subsequentes.

De um total de 3.145 alertas em todos os locais onde utiliza-se a TRF no Rio de Janeiro, 1.312 (41,7%) foram realizados na área da 5ª AISP, motivo pelo qual optou-se pelo estudo desta região específica. Os alertas desta área serão chamados neste estudo de “alertas de interesse”.

Dentre os “alertas de interesse”, temos como *status*: 1. cumprimento de mandado de prisão; 2. desaparecido(a) não localizado; 3. desaparecido(a) falso positivo; 4. desaparecido(a) localizado; 5. erro sistêmico/ ausência de imagens; 6. foragido não localizado; 7. liberado por período eleitoral; 8. foragido(a) falso positivo; e 9. verificado/ abordado e não consta mandado de prisão. Sendo que o *status* “desaparecido” não será considerado no presente estudo. Da totalidade de alertas de interesse gerados, 38,2% dos indivíduos foram abordados e este é o questionamento que a pesquisa objetiva identificar e explorar, a fim de otimizar o uso da ferramenta, uma vez que acredita-se que este valor possa ser melhorado.

Durante o acompanhamento do trabalho realizado, observou-se o fluxo de informações criado a partir do alerta. Neste sentido, foram identificadas 3 fases descortinadas a seguir:

Fase I: inicialmente, o *software* da TRF identifica o indivíduo nos locais onde as câmeras estão instaladas, o operador separa e ao validar esta informação com a respectiva qualificação da pessoa, a repassa para a Sala de Operações do Batalhão ou diretamente para os policiais que estão próximos no terreno.

Fase II: posterior ao recebimento do alerta, os policiais partem para a localização do objeto de busca (sujeito com Mandado de Prisão em aberto), com base nas características que apresenta no vídeo (cores de vestimentas, detalhes corporais e acessórios — tatuagens, barba, boné, óculos etc.) e também sua qualificação (nome completo, data de nascimento, número do Mandado etc.). Alcançada a pessoa, é feita a abordagem seguindo os padrões preconizados pela Corporação através do Procedimento Operacional Padrão¹⁰ nº 316 (Secretaria de Estado de Polícia Militar, 2024) e da Instrução Normativa¹¹ nº 64 (Secretaria de Estado de Polícia Militar,

¹⁰ O Procedimento Operacional Padrão é uma normatização publicada em âmbito institucional que visa padronizar ações e comportamentos dos seus agentes.

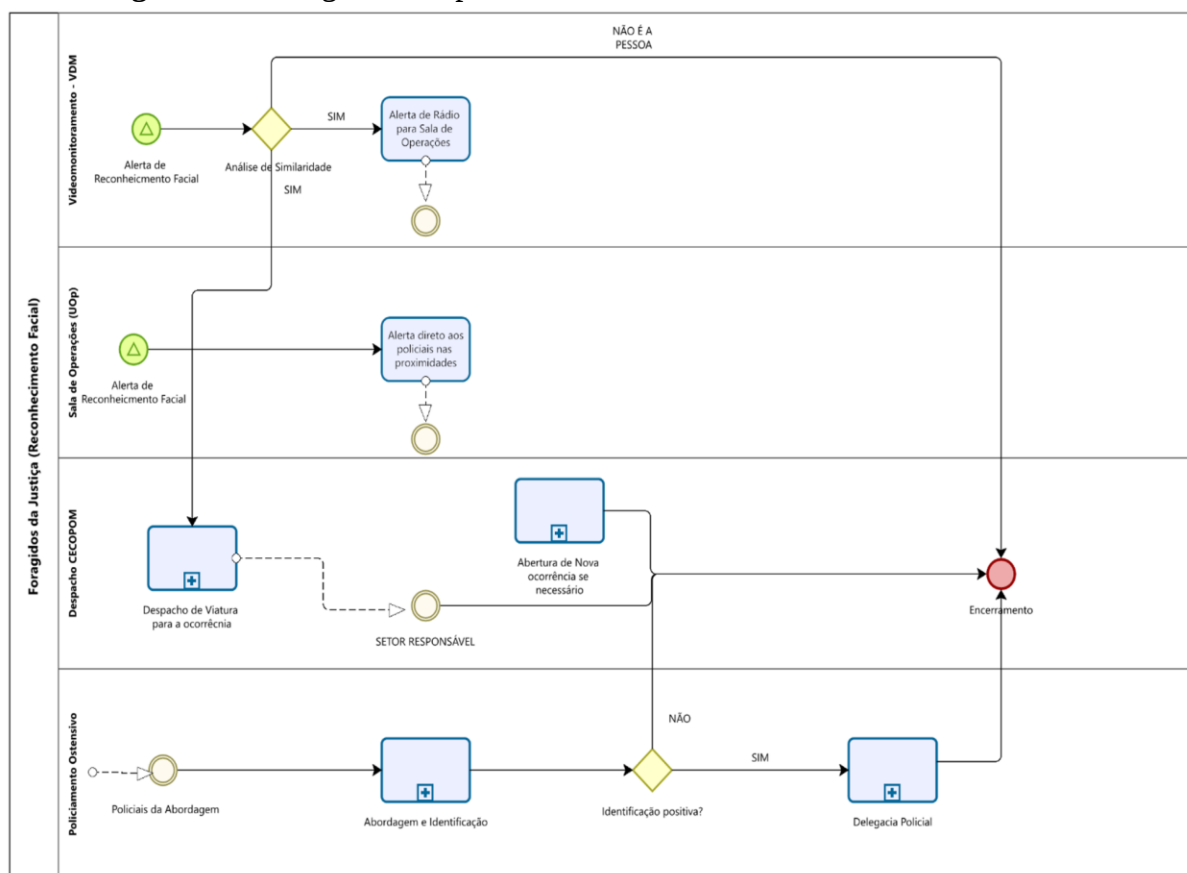
¹¹ Instrução Normativa é um ato normativo que padroniza rotinas e procedimentos de trabalho.

2024). É solicitada a documentação de identificação, para fins de consulta através do Portal PMERJ¹², para constatar a existência de Mandado de Prisão ou não.

Fase III: em sua última etapa, caso confirmado, o indivíduo é conduzido à Delegacia de Polícia para os procedimentos legais, conforme ilustra a Figura 2. Os alvos que ensejam no *status* “falso positivo” são liberados imediatamente após tal constatação pelo policial militar que os abordou.

Em suma, este fluxograma, disseminado via POP e IN, orienta o fluxo de procedimentos adotados pelos policiais militares desde o alerta até a abordagem.

Figura 2 – Fluxograma de procedimentos em casos de reconhecimento facial.



Fonte: POP Nº 316/ SEPM/ DIT - Alertas de reconhecimento facial de procurados da justiça.

Dos 3.145 totais de alertas, 1.312 foram classificados como de interesse (gerados na área da 5ª AISP), ou seja, 41,7%. Das Áreas Integradas de Segurança Pública contempladas com câmeras de reconhecimento facial, temos: 2ª, 4ª, 5ª, 6ª, 9ª, 14ª, 19ª, 22ª, 23ª, 25ª, 28ª e 31ª

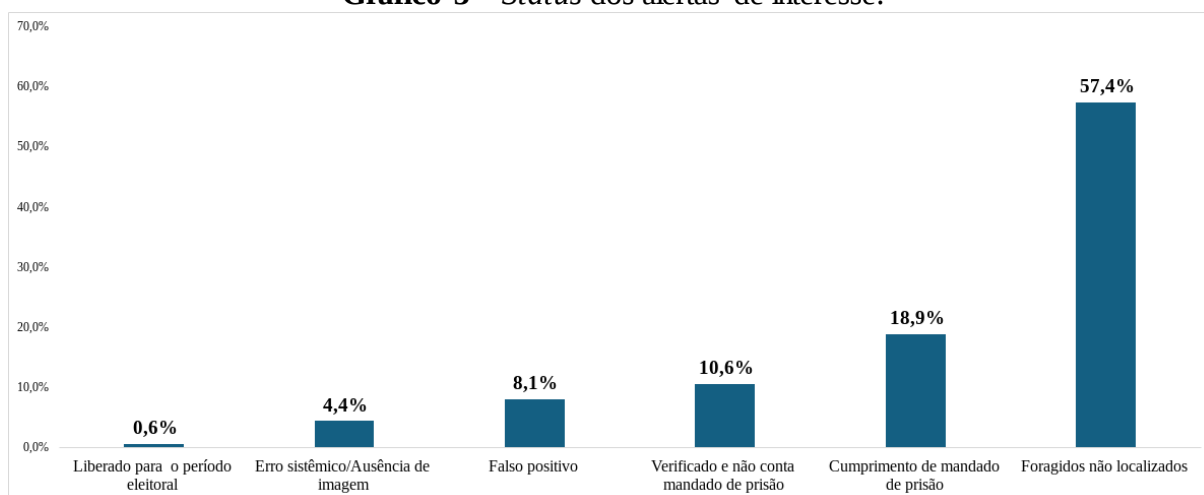
¹² O Portal PMERJ é um aplicativo utilizado pelos Policiais Militares do Estado do Rio de Janeiro que tem várias funções, dentre as quais a consulta de informações de pessoas e veículos.

AISPs e o Batalhão Especializado em Policiamento em Estádios (BEPE), destacando o alto índice de resultados pela 5ª AISP, em comparação com todas as outras regiões.

Conforme mostra o Gráfico 3, dos 1.312 alertas de interesse, 248 deles resultaram no Cumprimento do mandado de prisão (18,9%); 753 dos foragidos identificados pela TRF não foram localizados pelos policiais militares no teatro de operações (57,3%); 8 foram alcançados, mas liberados em virtude da legislação eleitoral (0,6%); 106 resultaram em dados falso positivos (8,1%); 139 foram abordados por constar no banco de dados como foragidos, mas o Mandado de Prisão não foi constatado (10,6%); e 58 alertas apresentaram erros sistêmicos/ ausência de imagem (4,4%).

O número de foragidos não localizados destaca-se frente aos que são identificados e abordados pelos policiais militares que recebem o alerta e é nesta lacuna que a pesquisa vai ser trabalhada, a fim de identificar o que pode ser feito para minimizar esta realidade, otimizando o uso da ferramenta TRF.

Gráfico 3 – Status dos alertas de interesse.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da DGTIC/ SEPM.

Dados relativos ao Cumprimento de mandados de prisão

Em consulta aos dados oficiais disponibilizados pelo Instituto de Segurança Pública¹³ (ISP) relativos ao Cumprimento de mandado de prisão a partir das séries históricas, foi verificado uma variação significativa a partir de 2016, possivelmente em virtude da

¹³ Trata-se de uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado de Segurança Pública, cuja principal atribuição é a produção, divulgação e análise de dados relacionados à segurança pública no Estado do Rio de Janeiro.

implementação da Operação Segurança Presente no Centro da cidade do Rio de Janeiro, e uma queda no período pandêmico. Para fins de comparação pelo mesmo período, foram avaliados também os resultados de 2012 a 2015.

Com base em dados disponíveis no portal ISPGeo¹⁴ (Gráfico 4), ao longo dos últimos 12 anos, após análise da série histórica na AISP 5 em relação ao cumprimento de mandados de prisão, observou-se no período de 2012 a 2015 uma média anual de 454,5 mandados. Entre 2016 e 2019, ocorreu a inauguração da Operação Segurança Presente no Centro da cidade do Rio de Janeiro, que aumentou o efetivo policial na região e que, orientado pela cultura de abordagens preconizada pelo programa, pode ter interferido positivamente no aumento dos Cumprimentos de mandados de prisão, apresentando uma média de 603 prisões por ano nesta modalidade.

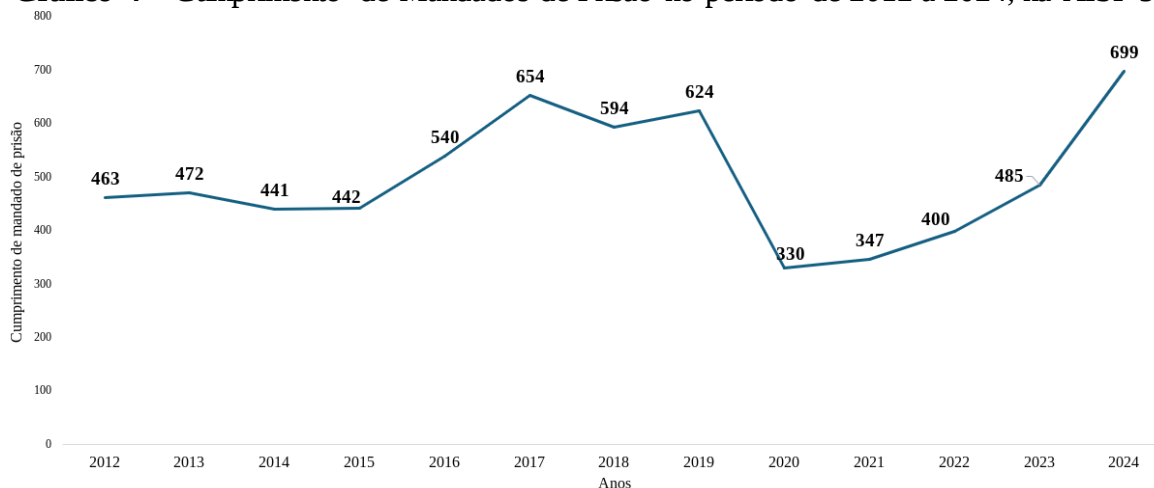
Já entre 2020 e 2023 (incluindo o período pandêmico de 17 de março de 2020 a 13 de junho de 2023)¹⁵, observa-se uma queda nas prisões, talvez em virtude da mudança na rotina do serviço policial e das medidas restritivas impostas, que foram sendo flexibilizadas com o passar do tempo. Insta citar que apesar do Decreto Rio Nº 52.704, de 13 de junho de 2023 (Rio de Janeiro, 2023), ter oficializado o fim da pandemia, o exercício laboral da SEPM já encontrava-se normalizado naquele ano, sem sofrer qualquer intervenção restritiva em sua execução.

Por fim, em 2024, atendendo à adequação e uso de novas tecnologias no âmbito da segurança pública em todo o país, foi implementada a TRF e verifica-se um aumento considerável de cumprimento de mandados de prisão em relação aos anos anteriores. Embora apresente dados bem próximos ao período pré-pandêmico, o número absoluto de 2024 representa o maior índice de prisões da série histórica na última década. Também é importante mencionar que dos 699 Cumprimentos de mandados de prisão do ano de 2024 na AISP 5, 248 deles foram decorrentes da TRF, representando mais de um terço das prisões.

¹⁴ O portal desenvolvido pelo ISP fornece informações detalhadas sobre a concentração de crimes no tempo e no espaço. Os dados são utilizados para identificar padrões criminais, possibilitando a definição, justificativa, monitoramento e avaliação das estratégias operacionais.

¹⁵ De acordo com o Decreto Rio Nº 52.704 de 13 de junho de 2023 (Rio de Janeiro, 2023)

Gráfico 4 – Cumprimento de Mandados de Prisão no período de 2012 a 2024, na AISP 5.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados do ISPGeo.

Alertas e seus desdobramentos

Os alertas de interesse se desdobram em seis situações, conforme indicado na Tabela 1 e que serão pontualmente analisadas nos tópicos a seguir:

a. Cumprimento de Mandado de Prisão

Considera-se Cumprimento de mandado de prisão quando, após o alerta gerado, ter sido o indivíduo abordado por um policial militar e, diante de um resultado positivo na consulta aos bancos de dados disponíveis, conduzido à Delegacia de Polícia Civil, permanecendo preso.

Dos 1.312 alertas gerados pelo sistema, 501 deles resultaram em abordagens efetivas. Este número foi obtido através do somatório do número de Cumprimentos de mandados de prisão, liberados por período eleitoral, falso positivo, verificado e não consta mandado de prisão. Desse total, 248 culminaram em prisão. Isto representa 49,5% do total de abordados, ou seja, a cada duas abordagens, uma resultou em prisão. Porém, quando a porcentagem é feita com base no número geral de alertas do sistema, o número de Cumprimentos de mandados de prisão representou 18,9% de resultado.

b. Foragidos não-localizados

Entende-se por “Foragidos não localizados” quando, após o alerta gerado, o indivíduo não é encontrado pelos policiais militares designados para efetuar a abordagem. Devem ser considerados fatores como tempo, deslocamento, disponibilidade de efetivo próximo ao

terreno, local onde o alerta foi gerado, pois exercem influência direta no resultado desta situação.

O estudo verificou que dos 1.312 alertas de interesse, 753 tiveram como resultado “Foragidos não localizados”, representando um total de 57,3%. Número este relevante e de extrema importância para mensurar a eficácia da ferramenta.

c. Liberado por período eleitoral

Entende-se por “Liberado por período eleitoral” quando, após o alerta gerado, o indivíduo é localizado, abordado, e é constatado seu mandado de prisão, mas o período eleitoral o ampara segundo a Lei Nº 4.737, de 15 de julho 1965 (Brasil, 1965), no artigo 236. Lembrando que, crimes inafiançáveis ou desrespeito a salvo conduto não são abrangidos por este dispositivo legal. No caso da presente pesquisa, em 2024, 8 casos enquadraram-se neste quesito, resultando em 1,5% do total de abordados.

d. Falso positivo

Considera-se por “Falso positivo” quando, após o alerta gerado, o indivíduo é abordado por um policial militar, porém há incoerência na identificação. Ou seja, o sistema identifica uma pessoa que não é o procurado.

Tendo como amostra o número total de abordados, $n = 501$, um quinto representou os falso positivos com 21,2% dos casos. Embora a ferramenta forneça maior legitimidade às abordagens, minimizando a subjetividade do agente, existem correntes da Defensoria Pública do Rio de Janeiro que tentam invalidar o uso da ferramenta devido à falta de transparência no banco de dados, abordagens indevidas e reforço de vieses. Braga (2024) expõe de maneira resumida estas pautas, que foram levantadas por participantes do evento de iniciativa desta Defensoria e intitulado “Olhos que nos veem”. Em contrapartida, a abordagem por si só, feita mediante alerta da TRF, não é um fator decisivo para a prisão do indivíduo, sendo este liberado após a constatação do falso-positivo, e anulando qualquer violação de direitos, conforme preconizado pela Instrução Normativa nº 64 (Secretaria de Estado de Polícia Militar, 2024).

e. Verificado e não consta mandado de prisão

Considera-se por “Verificado e não consta mandado de prisão” quando, após o alerta gerado, o indivíduo é abordado por um policial militar, porém não há constatação do Mandado de Prisão em aberto.

Com base no número total de abordados, 139 casos (27,7%) apresentaram resultado positivo para abordagem e negativo para mandado de prisão, ou seja, o alvo foi localizado e, ao ter seus dados consultados, não foi encontrada pendência judicial.

f. Erro sistêmico/ Ausência de imagem

Considera-se por “Erro sistêmico/ Ausência de imagem” quando, após o alerta gerado, não há imagem do indivíduo a ser abordado. Trata-se de uma falha do sistema. Entre os 1.312 alertas gerados, 58 resultaram em erro sistêmico, totalizando 4,4% dos casos.

Análise dos números de alertas de interesse x abordagens; e abordagens x resultados positivos (prisão dos identificados pelo sistema de reconhecimento facial)

Como podemos observar no Gráfico 2, o número de abordagens representou 38,2% do total de alertas de interesse, sendo observado um óbice a ser dirimido para que o sistema alcance uma maior eficácia. Destes 38,2%, aproximadamente metade das abordagens ensejaram no Cumprimento do mandado de prisão, perfazendo um número absoluto de 248 abordados presos.

Neste contexto, surgem os questionamentos: quais as dificuldades encontradas? O que impede a localização do foragido? Diante da observação na SOI, verificou-se que o analista de reconhecimento facial e alertas¹⁶, ao validar o sinal, necessita utilizar os canais estabelecidos no Artigo 2º da Instrução Normativa nº 64 (Secretaria de Estado de Polícia Militar, 2024), até atingir o policial militar no terreno:

Art. 2º. Os procedimentos serão padronizados na forma, a saber:

I. Alerta de Reconhecimento Facial: Ao receber um alerta no sistema, o Videomonitoramento (VDM) deverá analisar as fotos informadas e:

a) Caso verifique similaridade, deverá reconhecer o evento, clicando no ícone de notificação do sistema FindFace, para cessar o alarme e para ser aberta ocorrência no sistema Oncall de Maré 0, logo após notificar via rádio comunicação à Sala de

¹⁶ O analista de reconhecimento facial e alertas é o policial militar do ramo de tecnologia responsável por realizar uma análise prévia do alerta, fazer a primeira checagem de dados, confrontar imagens e validá-las, para então abrir o chamado, a fim de que o agente no terreno possa realizar a abordagem.

Operações da Unidade do fato, podendo ser utilizadas outras formas auxiliares definidas em conjunto com a Unidade para envio de imagens e dados.

b) (...)

II. Comunicação de Detalhes: A Sala de Operações da Unidade da área, que também receberá o alerta com imagens, deverá informar na rede de rádio e buscar efetivos nas proximidades que possam proceder as buscas, informando sobre as características físicas, vestimentas, localização e nome do indivíduo identificado pelo sistema.

III. Abertura de Ocorrência: O Despacho do CECOPOM (Maré 0) receberá a abertura da ocorrência na tela do sistema OnCall Dispatcher e deverá imediatamente despachar viatura para atendimento da ocorrência do tipo Foragido da Justiça, informando sobre as características físicas, vestimentas, localização e nome do indivíduo identificado pelo sistema.

Dar celeridade a este fluxo e otimizar os procedimentos adotados pela ferramenta humana, no que tange à disseminação do uso da TRF, conscientização da tropa a respeito do sistema e valorização do trabalho executado, podem indicar uma mudança de comportamento e de resultados.

Para fins de exploração do parâmetro “abordagens x resultados positivos”, utilizou-se dados estatísticos da Operação Segurança Presente (OSP)¹⁷, que é a única fonte de dados disponível com a mensuração da quantidade de abordagens policiais a pessoas e de cumprimentos de mandados de prisão. Ao traçar uma análise comparativa, do mesmo período e local, focada em números absolutos da OSP Centro e OSP Lapa (responsáveis pelo policiamento no Centro da cidade do Rio de Janeiro), foram obtidas as seguintes informações: realizou-se 53.218 abordagens a pessoas e 86 Cumprimentos de mandados de prisão, capturas de foragidos e Mandados de busca e apreensão, ocasionando num aproveitamento total de 0,1% das abordagens, ou seja, a cada 618 pessoas, uma delas tinha um Mandado de prisão ativo. Número este, bem abaixo do alcançado com a ferramenta de TRF, cujo aproveitamento foi de 49,5%; visto que a cada 2 abordados, 1 foi preso. Já nos métodos tradicionais de abordagem a pessoas baseadas na fundada suspeita, este número subiu exponencialmente.

Na Figura 3, verifica-se que os dados fornecidos pela OSP e pela DGTIC apontam que a relação de eficácia na captura de foragidos com o uso da tecnologia de reconhecimento facial é 309 vezes maior se comparada com os métodos tradicionais de abordagem.

¹⁷ A Operação Segurança Presente é um modelo de abordagem de proximidade que suplementa a atuação da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Com o objetivo de promover ações de segurança pública, cidadania e atendimento social, as operações visam um ambiente mais seguro e acolhedor aos moradores, comerciantes e turistas das regiões onde atua (Rio de Janeiro, [s.d.]).

Figura 3 – Comparativo entre os métodos de abordagens tradicional e por TRF.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da OSP e DGTIC/ SEPM.

Mandados de Prisão x tipificações penais

Entre os 248 Mandados de prisão cumpridos, foram encontrados 21 tipos penais distintos, dos quais observa-se considerada relevância nos bens jurídicos tutelados, como indica a Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de Mandados de prisão cumpridos na AISP 5 distinguidos por tipificação penal.

Tipificação penal	Quantidade
Disparo de arma de fogo	1
Causar incêndio, expondo a perigo a vida, a integridade física ou o patrimônio de outrem	1
Descumprimento de medida protetiva	1
Falsificação de moeda	1
Tráfico internacional de armas	1
Violação sexual	1
Violar direito autoral	1
Organização criminosa	1
Ameaça	2
Estupro	2
Violência doméstica	2
Extorsão	2
Furto	3
Feminicídio	3
Associação para o tráfico de drogas	3
Estelionato	4
Estupro de vulnerável	4
Homicídio	10
Tráfico de drogas	15
Roubo	42
Pensão alimentícia	148
Total	248

Fonte: Elaborada pelos autores com base em dados da DGTIC/ SEPM.

Aproximadamente três quintos dos Mandados de prisão referem-se a débito de Pensão alimentícia e os demais são variados. No entanto, muitos deles são por motivo de crimes contra o patrimônio, destacando-se ainda aqueles contra a vida e os hediondos. Sabe-se que todos os tipos penais abarcados pela nossa legislação têm relevância na segurança pública,

principalmente os crimes contra o bem jurídico vida. Neste contexto, resta claro que, no lapso temporal estudado, a ferramenta auxiliou na captura de 13 foragidos, sendo 10 por homicídio e 3 por feminicídio. A presente pesquisa constatou ainda a prisão de 21 foragidos por cometimento de crimes hediondos (estupro, estupro de vulnerável e tráfico de drogas). Além da gravidade penal, os resultados observados também impactam diretamente no Sistema de Metas e Acompanhamento de Resultados¹⁸ (SIM), com a prisão de 42 foragidos por roubo e os outros 13 por crimes relacionados à Letalidade violenta, que são compostos pelos seguintes delitos: homicídio doloso, morte por intervenção de agente do estado, roubo seguido de morte (latrocínio) e lesão corporal seguida de morte.

DISCUSSÃO

A TRF na segurança pública do Rio de Janeiro tem sido utilizada como uma importante ferramenta facilitadora na identificação de foragidos da justiça. No entanto, tal tecnologia não é a única fonte de informações que consolida esta pendência judicial, visto que os policiais militares ao abordar o suspeito, consultam também os bancos de dados disponíveis antes da condução à Delegacia de Polícia Civil. Há, então, um direcionamento técnico e uma economicidade de tempo por parte dos agentes, que atuam de maneira pontual e com apoio da base de dados disponibilizada para as instituições de segurança pública, descartando qualquer tipo de abordagem aleatória, em virtude do tirocínio policial.

Ainda assim, chama a atenção o percentual elevado de foragidos não localizados, gerando o questionamento sobre os procedimentos adotados, tais como: o emprego do policiamento em locais próximos aos pontos de TRF; a existência de uma comunicação interna visando orientar o policial quanto ao procedimento adotado ao receber o alerta; e o incentivo dos gestores no atendimento a este tipo de chamado, uma vez que o cumprimento de Mandado de Prisão não é uma métrica avaliada pelo SIM.

Diante disso, mesmo que não seja valorado no SIM para fins de pagamento da premiação, este tipo de prisão não deixa de ser quantificado, assim como todos os outros

¹⁸ Instituído pelo Decreto nº 41.931, de 25 de junho de 2009 (Rio de Janeiro, 2009), o modelo de gestão por resultados configura-se como uma estratégia de controle e redução da criminalidade, fundamentada na integração entre as Polícias Militar e Civil. Entre seus principais objetivos, destaca-se o estabelecimento de metas semestrais para a redução dos indicadores estratégicos de criminalidade definidos pelo Governo do Estado. São eles: Letalidade Violenta (homicídio doloso, morte por intervenção de agente do Estado, latrocínio e lesão corporal seguida de morte); Roubo de Veículo; Roubo de Rua (roubo a transeunte, roubo em coletivo e roubo de aparelho celular); Roubo de Carga.

registros de ocorrência, servindo como base estatística desde a implantação do sistema, em 2009. No entanto, a presente pesquisa não tem o escopo de comparar o número de cumprimento de Mandados de Prisão após a implementação da TRF e antes do seu uso, uma vez que para consolidação destes dados é necessário que se trace uma média dos resultados obtidos nos anos subsequentes à implantação da TRF. Ou seja, o ano de 2024 é uma referência do uso da tecnologia, mas os impactos causados serão observados somente com estudos dos anos posteriores a este período.

Ao analisar a dinâmica do fluxo de informações gerado após o alerta, observa-se fatores que influenciam na abordagem, que são por vezes subjetivos e foram explorados durante a pesquisa participante realizada *in loco* na Sala de Operações de Inteligência (SOI). Dentre os casos presenciados, tem-se: 1. demora no fluxo de informações; 2. deslocamento do policial até o local do alvo, possibilitando sua evasão; 3. disponibilidade de efetivo policial próximo ao local do alerta; 4. ímpeto de ação do policial; e 5. local de alocação das câmeras.

O fluxo de informações deveria ocorrer de maneira mais célere, pois algumas câmeras estão localizadas em pontos que facilitam a evasão do suspeito, por estarem instaladas em locais com farta oferta de meios de transporte. Sendo assim, necessitaria de agentes nesta região ou muito próximos dela, a fim de efetuar a abordagem o mais rápido possível. Por vezes, durante o deslocamento da equipe mais próxima, o alvo da busca sai do local e a abordagem fica prejudicada. Ainda é necessário contar com a vitalidade e energia do policial militar que está na ponta para buscar o suspeito num território geralmente amplo e que requer atenção, vontade e perspicácia.

Complementando estas dificuldades, em entrevista realizada com um Oficial gestor de Unidade Operacional (UOp) da área estudada, foram pontuadas as seguintes questões: a. resistência inicial da tropa por conta da novidade; b. *delay* na divulgação do alerta; c. existência de intermediários no fluxo de comunicação; e d. frequência de falso positivo. Indagado sobre os métodos utilizados sob seu comando para que a unidade obtivesse resultados muito positivos e superiores em relação às outras UOp, destaca a importância da motivação da tropa, com um ambiente de trabalho colaborativo, valorização da ocorrência proveniente do videomonitoramento e preleção diária quanto à atenção total aos alertas.

Do ponto de vista externo e que poderia ir de encontro à LGPD, foi implementado pela DGTIC/ SEPM o *Command Portal*¹⁹, com a finalidade de mitigar um possível vazamento de dados pessoais sensíveis dos envolvidos na ação. Até o presente momento não houve nenhum

¹⁹ *Command Portal* é um módulo do sistema de distribuição de ocorrência da Secretaria de Estado de Polícia Militar, onde é possível inserir informações, como por exemplo, geolocalização (gps) e imagem (COP).

caso reportado de vazamento de informações pessoais, o que demonstra a grande responsabilidade e compromisso com o tratamento dos dados pela SEPM.

Além dos 753 Não localizados (57,4% dos alertas gerados na região), há uma preocupação relacionada aos Abordados (n= 501) e que não ensejam em Cumprimento de mandado de prisão, sendo estes os “Liberados por período eleitoral” (n= 8); os “Verificados e não consta mandado de prisão” (n= 139); e os “Falso positivos” (n= 106). No primeiro caso, não há o que comentar, uma vez que trata-se de legislação específica do período eleitoral²⁰, não culminando numa rotina diária. Quanto aos “Verificados e não consta mandado de prisão”, pode-se afirmar que existe inconsistência nos bancos de dados disponíveis. Sendo importante uma atualização e unificação dos sistemas, visto que a SEPM não tem acesso, por exemplo, aos Mandados de prisão de outros estados da Federação. Talvez esta atualização resulte em um menor percentual de falhas na identificação dos suspeitos e sua posterior abordagem via TRF. Por fim, os “Falso positivos”, que representam 21,2% dos casos dos indivíduos abordados, merecem especial atenção e explicação: as imagens registradas nos bancos de dados nem sempre são adquiridas num ambiente iluminado, com boas condições de visibilidade e onde o rosto do indivíduo possa ter uma captura de imagem a contento (imagem não-colaborativa). As imagens registradas pelas câmeras de reconhecimento facial, por outro lado, também nem sempre captam a imagem de maneira nítida, uma vez que o indivíduo pode estar em movimento, não necessariamente de frente para a câmera, de perfil, utilizando acessórios etc. Caberá, então, ao analista de reconhecimento facial observar se aquela imagem que gera o alerta do Mandado de prisão está compatível com os dados do indivíduo procurado. Em outras palavras, pode-se afirmar que a TRF depende também da verificação técnica e profissional do analista.

Ainda assim, com todos os contrapontos apresentados, tem-se um percentual de, aproximadamente, 50% de aproveitamento dos indivíduos abordados, ou seja, a cada duas pessoas identificadas e abordadas, uma delas teve o seu Mandado de prisão cumprido. Número muito expressivo se compararmos com o método de abordagem habitual, com base no tirocínio policial, conforme observa-se nos dados fornecidos pela Superintendência da Operação Segurança Presente, cuja referência são as bases do Centro e da Lapa onde, a cada 618 pessoas abordadas, 1 Mandado de Prisão é cumprido. Logo, um percentual de aproveitamento de 0,1%.

²⁰ O Art. 236 do Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965) estabelece que nenhuma autoridade poderá prender ou deter qualquer eleitor no período compreendido entre cinco dias antes e até 48 (quarenta e oito) horas após o encerramento da eleição, salvo em caso de flagrante delito, sentença criminal condenatória por crime inafiançável, ou por desrespeito a salvo-conduto (Brasil, 1965).

Quanto ao erro sistêmico, apesar do baixo percentual obtido (4,4% dos casos), esta falha precisa ser corrigida, minimizada e aproximada de zero, a fim de assegurar a eficácia da ferramenta. Porém, cabe ressaltar que tais erros não geram abordagens e são neutralizados na própria Unidade Administrativa da SOI, pelo analista.

Mesmo com números satisfatórios dentre os indivíduos abordados, é preciso discutir como melhorar a eficácia da ferramenta, diminuindo assim, o número de “Não localizados”. Acredita-se que há uma. Talvez este fator possa estar relacionado com o percentual aquém do esperado. Entende-se que a segurança pública no Estado do Rio de Janeiro é mensurada com base nos números do SIM, divulgados pelo ISP. Nesta perspectiva, as prisões realizadas por Cumprimento de mandados de prisões, que seja através do reconhecimento facial ou não, não fazem parte do rol de prioridades dos gestores da SEPM. Ponto do qual surge a ideia de que sejam reavaliadas as formas de valoração do SIM com foco nestes tipos de prisão, a fim de considerar o investimento da SEPM na TRF e seus respectivos resultados.

A falta de incentivo também pode gerar uma inação do policial militar que está na ponta, que não se vê cobrado para atuar em ocorrências neste sentido. Além disso, a eficácia da ferramenta é dependente da ação humana, uma vez que a TRF é responsável apenas pelo apontamento do foragido, sendo de responsabilidade do agente policial a realização da abordagem. Destarte, o impulso do policial militar que se encontra no terreno é fundamental para que a ação seja efetivada. Assim, os números obtidos como “Foragidos não localizados” por vezes podem nos trazer uma subnotificação com relação à eficácia da ferramenta, por não distinguir de forma taxativa o que de fato não foi localizado ou o que não ensejou na busca inicial.

Ao desmembrar e analisar os dados dos Mandados de prisão cumpridos quanto às suas tipificações penais, em 2024, a TRF auxiliou na captura de 248 foragidos, sendo 148 deles identificados e presos por débito de pensão alimentícia e 100 por crimes contra a pessoa, contra o patrimônio, entre outros. Chama-se a atenção para os Mandados de prisão por roubo (n= 42), segundo maior número depois dos relacionados às prisões por débito de pensão alimentícia. É importante mencionar que os dados disponibilizados para o presente estudo não discriminam a vara de expedição do Mandado de prisão, tampouco a região onde o crime foi praticado. Desta forma, não se pode afirmar que as prisões realizadas no Centro da cidade impactam especificamente nesta região mas, de uma maneira geral, retiram das ruas criminosos com histórico nesta modalidade delituosa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da análise dos dados disponibilizados pela DGTIC/ SEPM apontam para uma grande eficácia da ferramenta TRF em comparação aos métodos tradicionais de abordagem e captura de foragidos com Mandados de prisão ativos. Em números percentuais, a TRF atingiu 49.5% de eficácia, enquanto as abordagens baseadas na fundada suspeita, 0,1%. Ou seja, a cada duas abordagens com a TRF, uma gerou prisão.

Os outros 50,5% que não resultaram em prisão também merecem especial atenção, pois estavam em sua maioria associados a falhas do sistema operacional, incluindo a base de dados disponível (abordados e não consta Mandado de prisão) e a própria tecnologia (erro sistêmico e falso positivo). É indispensável que os bancos de dados sejam confiáveis e constantemente atualizados, a fim de evitar abordagens a pessoas que não tenham mais qualquer pendência judicial. Quanto aos casos de falso positivo, com o avançar da tecnologia, espera-se que o percentual de falhas diminua e, de maneira inversamente proporcional, aumente o número de abordagens com resultado prisão. Na verdade, um quinto dos casos de abordados estão relacionados a falsos positivos, fração relativamente baixa mas que influencia diretamente na eficácia da ferramenta.

Em se tratando de eficácia, não se pode negligenciar o quanto a logística, a publicidade interna sobre a ferramenta e o material humano (policial militar) podem interferir no resultado esperado. Interessante seria a compatibilidade da localização das câmeras de reconhecimento facial e a presença de alguma equipe policial o mais próximo possível deste ponto, a fim de evitar qualquer evasão ou perda de vista do alvo da busca. O *delay* na comunicação é outro fator crucial a ser considerado para viabilizar a melhora da eficácia do sistema.

É imperioso que o público interno da SEPM seja orientado e incentivado pelos gestores a utilizar a TRF para captura de foragidos da justiça, independente se isto resulta em premiação ou não no SIM. Fato é que, ao retirar das ruas criminosos envolvidos nos delitos que impactam no programa de gestão por resultados, espera-se que haja redução do número de casos ou de vítimas dos indicadores estratégicos de criminalidade em alguma região. Entretanto, não é possível afirmar que este efeito ocorra, visto que o Mandado de prisão pode ser cumprido num local totalmente diverso da origem do delito. Em suma, Mandados de prisão cumpridos na AISP 5 não necessariamente foram expedidos nesta comarca.

Por fim, é preciso avaliar a proatividade dos policiais que são designados à busca do alvo pretendido. Ações ou inações por parte destes policiais podem afetar diretamente na eficácia da ferramenta, pois o fato de “não localizar” ou “não abordar” resulta numa

improdutividade. Do total de 1.312 alertas de interesse gerados, 61,8% não foram abordados. Necessidades logísticas e organizacionais mencionadas anteriormente também têm sua responsabilidade e relevância estatística, no entanto, o ímpeto policial militar não pode ser olvidado e todo gestor precisa motivar e orientar sua tropa a executar a missão designada.

Com vistas a identificar se haverá ou não evolução nos resultados alcançados após a implementação da TRF, é preciso inicialmente uma mudança de comportamento de todo o efetivo, desde os escalões mais elevados até o policial que está na ponta da linha, a fim de credibilizar o investimento feito pela SEPM e consolidar o uso da ferramenta como uma grande aliada na captura de foragidos da justiça e na segurança pública como um todo. É conveniente que tal linha de pesquisa tenha prosseguimento nos anos subsequentes, para avaliar se os pontos apresentados neste estudo continuarão impactando nas estatísticas e nos resultados esperados com a implantação da TRF.

REFERÊNCIAS

DE AGUIAR ARAÚJO, Romulo; DEPERON CARDOSO, Naiara; MARCÉLIA DE PAULA, Amanda. Regulação e uso do reconhecimento facial na segurança pública do Brasil. **Revista de Doutrina Jurídica, Brasília**, v. 112, n. 00, p. e021009, 2021. DOI: 10.22477/rdj.v112i00.734. Disponível em: <
<https://revistajuridica.tjdft.jus.br/index.php/rdj/article/view/734>> Acesso em: 12 abr. 2025.

BRAGA, Nathália. **Reconhecimento facial é tema de seminário na Defensoria Pública**. Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, 2024. Disponível em:
<https://www.defensoria.rj.def.br/noticia/detalhes/30156-Reconhecimento-facial-e-tema-de-seminario-na-Defensoria-Publica>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, 24 abr. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, 15 ago. 2018. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Portaria nº 793, de 24 de outubro de 2019. Regulamenta o incentivo financeiro das ações do Eixo Enfrentamento à Criminalidade Violenta, no âmbito da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e do Sistema Único de Segurança Pública, com os recursos do Fundo Nacional de Segurança Pública, previstos no inciso I do art. 7º da Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018. **Diário Oficial**

da União, Brasília, 25 out. 2019. Disponível em: < <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/ensino-e-pesquisa/fundo-a-fundo/portaria-no-793-2019-enfrentamento-a-criminalidade-violenta.pdf>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.> Acesso em: 15 fev. 2025.

BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. **Institui o Código Eleitoral. Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jul. 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4737compilado.htm. Acesso em: 12 abr. 2025.

BUOLAMWINI, Joy; GEBRU, Timnit. **Gender Shades: intersectional accuracy disparities in commercial gender classification**. In: CONFERENCE ON FAIRNESS, ACCOUNTABILITY, AND TRANSPARENCY, 2018, New York. Proceedings [...]. New York: ACM, 2018. < Disponível em: <https://proceedings.mlr.press/v81/buolamwini18a.html>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

CARDOSO, Bruno. Câmeras legislativas: videovigilância e leis no Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 23–40, 2013. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/GxLv9QpQckNRx5vFHYTMvLr/>> . Acesso em: 2 fev. 2025.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Do impeachment no direito brasileiro**. São Paulo: R. dos Tribunais, 1992. p. 107.

FERREIRA, Dannielly Leandro de Sousa; NOVAES, Sueli Menelau de; MACEDO, Francisco Guilherme Lima. Cidades inteligentes e inovação: a videovigilância na Segurança Pública de Recife, Brasil. **Cadernos Metrópole**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 1095–1122, 2023. DOI: 10.1590/2236-9996.2023-5814. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2023-5814>. Acesso em: 12 abr. 2025.

JUNIOR, Dilermando Piva; RODRIGUES, Maria Rafaela Junqueira Bruno; CARVALHO, André Santos Alckmin; PEREIRA, Ed Carlos da Silva; DA SILVA, Erick José; DE FREITAS, Francisco de Assis. **Deteção e reconhecimento facial: uma abordagem prática**. São Paulo: FoxTablet, 2023.

LOBATO, Luisa Cruz; FRANCISCO, Pedro Augusto P.; HUREL, Louise Marie. **Videomonitoramento: mais câmeras, mais segurança?** Rio de Janeiro: Instituto Igarapé, [s.d.]. Disponível em: < <https://igarape.org.br/videomonitoramento-webreport/>.> Acesso em: 16 mar. 2025.

MELO, Paulo Victor; SERRA, Paulo. Tecnologia de reconhecimento facial e segurança pública nas capitais brasileiras: apontamentos e problematizações. **Comunicação e Sociedade**, Lisboa, v. 42, p. 205–220, 2022. Disponível em: < <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/3984>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

OLIVEIRA, Loryne Viana de; CRIPPA, Margarete Esteves Nunes; LAURENTE, Ítala; HOLANDA, Tamires de Lima Carneiro. Aspectos ético-jurídicos e técnicos do emprego de reconhecimento facial na segurança pública no Brasil. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 18, n. 50, p. 114–135, jan./mar. 2022. Disponível em: < <https://periodicos.utfpr.edu.br/rt/article/view/12968>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão nº 31: alertas de reconhecimento facial de procurados da Justiça**. Boletim da PM, n. 027, Rio de Janeiro, 4 jun. 2024.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Polícia Militar. **Instrução Normativa SEPM nº 64, de 04 de junho de 2024. Estabelece procedimentos da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro em casos de alertas de reconhecimento facial de procurados da Justiça**. Boletim da PM, n. 027, Rio de Janeiro, 4 jun. 2024.

RIO DE JANEIRO (Município). Decreto Rio nº 52.704, de 13 de junho de 2023. Declara o término da Situação de Emergência e do Estado de Calamidade Pública no Município do Rio de Janeiro, em face da pandemia do Coronavírus – Covid-19, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 14 jun. 2023. Disponível em: https://doweb.rio.rj.gov.br/apifront/porta/edicoes/imprimir_materia/956887/5892. Acesso em: 12 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Polícia Militar. Resolução SEPM nº 4693, de 02 de dezembro de 2023. **Cria as Seções e Subseções da Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação (DGTIC) e aprova o Regimento Interno RIDGTIC**.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Segurança. Portaria SSCC/SESEG nº 002, de 30 de junho de 2015. **Regimento Interno do Centro Integrado de Comando e Controle**. Rio de Janeiro: SESEG, 2015.

RIO DE JANEIRO (Estado). **190 Integrado**. Disponível em: < <https://sepm.rj.gov.br/190-integrado/>.> Acesso em: 3 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Segurança Presente**. Disponível em: < <https://www.segurancapresente.rj.gov.br>.> Acesso em: 14 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 41.930, de 25 de junho de 2009. Dispõe sobre a criação e implantação das Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP) e das Circunscrições Integradas de Segurança Pública (CISP) para todo o território do Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 26 jun. 2009. < Disponível em: https://www.rj.gov.br/isp/sites/default/files/2022-05/Decreto%20_41930_25062009%20%281%29.pdf.> Acesso em: 12 abr. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 41.931, de 25 de junho de 2009. **Dispõe sobre o Sistema de Definição e Gerenciamento de Metas para os indicadores estratégicos de criminalidade do estado do Rio de Janeiro e dá outras providências**. < Disponível em: http://www.sistemademetas.seguranca.rj.gov.br/uploads/arquivos/arq_1467112009.pdf. > Acesso em: 31 out. 2024.

RIO DE JANEIRO (Estado). Decreto nº 41.786, de 1º de abril de 2009. Cria o Portal da Segurança do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 1º abr. 2009. Disponível em: < <https://leisestaduais.com.br/rj/decreto-n-41786-2009-rio-de-janeiro-cria-o-portal-da-seguranca-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-da-outras-providencias?origin=instituicao>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

ROMANI, Giulie Furtani; PINHOCHET, Luis Hernan Contreras; PARDIM, Vanessa Itacaramby; DE SOUZA, Cesar Alexandre. A segurança como fator-chave para a cidade inteligente, a confiança dos cidadãos e o uso de tecnologias. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2023.

SANTOS, Lucas Gabriel de Matos; COSTA, Arthur Barbosa da; DAVID, Jessica da Silva; PEDRO, Rosa Maria Leite Ribeiro. **Reconhecimento facial: tecnologia, racismo e construção de mundos possíveis**. In: DOSSIÊ PSICOLOGIA SOCIAL E ANTIRRACISMO: compromisso social e político por um outro Brasil. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2023.

SEGURANÇA PÚBLICA COM FINDFACE. Disponível em: < <https://ntechlab.com/solution/public-safety/>.> Acesso em: 7 abr. 2025.

VARGAS, Érica Nascimento Pinheiro; RIBEIRO, Mônica Matos. O uso da tecnologia de reconhecimento facial como política de segurança pública no Estado da Bahia. Terceiro Milênio: **Revista Crítica de Sociologia e Política**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 1–20, 2023. Disponível em: < <https://revistaterceiromilenio.uenf.br/index.php/rtm/article/view/268>.> Acesso em: 12 abr. 2025.

ZUBOFF, Shoshana. Big Other: capitalismo de vigilância e perspectivas para uma civilização de informação. In: BRUNO, Fernanda et al. (orgs.). **Tecnopolíticas da vigilância: perspectivas da margem**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018. p. 81–118.

A percepção dos policiais militares em curso no Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás sobre a aplicabilidade do Procedimento Operacional Padrão 204 – Abordagem a Pessoa

Autora: Sophia Wieczorek Lobo (Superintendência da Polícia Técnico-científica de Goiás)

E-mail: sophia.wieczorek@gmail.com

Autor: José Nivaldo Cordeiro Cysneiros Filho (Polícia Militar do Estado de Goiás)

E-mail: nivaldoccysneiros@gmail.com

Resumo

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é essencial na Polícia Militar do Estado de Goiás e visa orientar as ações policiais, estando presente na instituição desde 2003. A gestão pública, regida por princípios constitucionais, demanda qualidade nos serviços. Este estudo teve por objetivo avaliar a percepção dos policiais militares do CAPM acerca da aplicabilidade do POP 204, relativo aos procedimentos de abordagem a pessoas. A pesquisa, de abordagem aplicada, cujo método de raciocínio foi dedutivo e de abordagem qualitativa e descritiva, utilizou-se dos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados por questionário baseado utilizando-se escala *Likert* e aplicado via Google Forms. O levantamento teve 124 respondentes voluntários anônimos (taxa de resposta de 25,3%, IC 95%, erro estimado de 7.6%), que ressaltaram a importância do POP para a gestão da qualidade. Os resultados indicaram ainda que, na percepção dos respondentes, seguir o POP torna as abordagens mais seguras, sendo que relataram usar com frequência suas orientações em situações laborais. Ademais, grande parte dos respondentes afirmou que o POP já os resguardou em situações de perigo. A atualização do POP é vista como muito importante e o treinamento recebido é considerado adequado pela maioria. Inferiu-se, portanto, que o POP desempenha um papel fundamental na promoção da segurança pública e na confiança da comunidade na Polícia Militar.

Palavras-chave: Polícia Militar; Gestão da Qualidade; Serviços Policiais; Abordagens.

The perception of military police officers in training at the Military Police Academy Command of the State of Goiás regarding the applicability of standard Operational Procedure 204 – Person Approach

Abstract

The Standard Operating Procedure (SOP) is essential in the Military Police of the State of Goiás and aims to guide police actions, being part of the documental portfolio of that institute since 2003. Public management, base to constitutional principles, demands quality in services. This study aimed to evaluate the perception of CAPM military police officers regarding the applicability of POP 204, relating to procedures for stop-and-frisk people. The research, with an applied approach, whose reasoning method was deductive and with a qualitative and descriptive approach, used the technical procedures of bibliographical research and data collection using a questionnaire based on a *Likert* scale and applied via Google Forms. The survey had 124 anonymous volunteer respondents (response rate of 25,3%, CI 95%, estimated error of 7.6%), who highlighted the importance of POP for quality management. The results also indicated that, in the respondents' perception, following the SOP makes approaches safer, and they reported frequently using its guidelines in work situations. Furthermore, most

respondents stated that the POP has already protected them in dangerous situations. Updating the SOP is seen as very important, and the training received is considered adequate by the majority. It was therefore inferred that the POP plays a fundamental role in promoting public safety and community trust in the Military Police.

Keywords: Military Police; Quality Management; Police Services; Approaches.

INTRODUÇÃO

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento de grande importância no âmbito interno da corporação. De acordo com o prefácio do Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás (POP/GO), o documento é uma empreitada ousada, estabelecida em 2003 com o propósito de guiar as ações policiais militares frente às diferentes situações operacionais presentes em todo o Estado de Goiás (Goiás, 2023).

A gestão pública baseada no modelo gerencial é consequência direta da Constituição Federal de 1988 (CF/88) quando são elencados os princípios da administração pública previstos no art. 37: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Assim, uma das ferramentas disponíveis para possibilitar o cumprimento desses princípios é a gestão de qualidade. Dito isso, surge um questionamento: Qual a percepção dos policiais militares do CAPM acerca da aplicabilidade do POP 204, especialmente no que se refere a abordagem a pessoa?

Como hipótese, é levantado que o POP tem aplicabilidade parcial e que o documento não está inserido, de fato, num sistema de gerenciamento de qualidade conforme ISO 9001. Como consequência direta, não é rastreável a avaliação da capacidade de fornecimento de serviço consistente à demanda da população, bem como das normas regulamentares.

Com isso, o presente trabalho possui como objetivo geral avaliar a percepção dos policiais militares do CAPM acerca da aplicabilidade do POP 204, de maneira que tem como objetivos específicos definir a gestão da qualidade no âmbito do serviço público, discorrer sobre o POP/GO e descrever a percepção dos policiais militares do CAPM quanto a aplicabilidade do POP 204.

O estudo justifica-se socialmente ao avaliar a impessoalidade, uma vez que a ação policial deverá ser executada de uma determinada forma, independentemente de qual agente público irá executá-la. Isso favorece a segurança pública, e auxilia na execução dos ditames constitucionais (Trindade; Trindade; Willers, 2018). Quanto à relevância econômica, a aplicabilidade da gestão da qualidade implica genericamente na redução de custos, tendo em vista que tal gestão melhora processos (Crissi, 2016). A relevância acadêmica, por sua vez, é

demonstrada pela produção intelectual na base de dados Google Acadêmico com o descritor “gestão da qualidade na administração pública”, em março de 2024, com 259.000 resultados de retorno. Contudo, ao buscar “gestão da qualidade na Polícia Militar”, há apenas um retorno, tratando-se de estudo de caso. Há, portanto, um ineditismo na presente pesquisa, possibilitando expansão do conhecimento.

Como metodologia adotada, essa pesquisa classifica-se como aplicada, cujo método é de raciocínio dedutivo e de abordagem qualitativa. Tal pesquisa será descritiva, e os procedimentos técnicos serão a pesquisa bibliográfica utilizando como base de dados o Google Acadêmico. Serão levantados artigos dos últimos 20 anos com descritor “gestão de qualidade”, “Polícia Militar”, “POP”. Também será realizada pesquisa documental ao utilizar-se a apostila institucional contendo o conjunto de pops e será conduzido um levantamento de dados através de questionário aplicado aos alunos do CAPM de 2024 que, em função do curso de formação, habilitação e aperfeiçoamento encontram-se em estágio. O questionário será aplicado eletronicamente através do Google Forms, sendo anuído o consentimento através de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e os dados tratados através do software Excel.

A metodologia vem de método, que no latim tem o seguinte sentido: “caminho ou a via para a realização de algo”. É evidente sua proposta para alcançar um determinado fim para que se consiga certo entendimento. Em última análise, é uma maneira de selecionar técnicas, examinar alternativas para a ação, é estabelecer a sequência adequada dos diversos processos visando alcançar um determinado fim (Pelegrini; Sanches, 2018).

Neste contexto, a metodologia visa realizar uma coleta precisa e concreta de informações acerca de um determinado assunto realizado por intermédio de pesquisas, sendo confirmada através de documentos. Sendo assim, a especificação da metodologia da pesquisa engloba uma variedade maior de aspectos abrangendo ao mesmo tempo perguntas como “Como”, “Onde” e “Quanto”. Desta forma, a necessidade e importância da aplicação da metodologia baseiam exclusivamente no uso de métodos, técnicas e processos com o objetivo de legitimar cientificamente problemas na investigação (Pelegrini; Sanches, 2018).

Assim, procedimentos técnicos selecionados para a elaboração desta pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de dados por questionário.

Assim, a pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado e com tratamento analítico-científico e tem por objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013). Neste estudo, foi realizada partir de registros disponíveis pesquisados na base de dados Google

Acadêmico com os descritores “gestão de qualidade”, “Polícia Militar”, “POP”, “História da Polícia Militar”.

A pesquisa documental, por sua vez, caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não possuem tratamento científico (Oliveira, 2007). Neste trabalho foi realizada através da apostila do POP, especificamente no procedimento operacional padrão 204, que trata sobre abordagem policial a pessoa. Tal procedimento contém uma série de sequência de ações, ações corretivas e possibilidades de erros na qual foram explicadas minuciosamente as partes mais relevantes do tema.

Em relação ao levantamento de dados por questionário é importante ressaltar que tal questionário foi aplicado especificamente aos alunos do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás no ano de 2024. Essa amostra foi selecionada por representar indivíduos que receberam a formação teórica do POP e estavam acompanhando os trabalhos práticos de policiamento militar (n= 490). Cumpre salientar que a pesquisa foi realizada através da plataforma eletrônica *Google Forms*, utilizando-se escala *Likert* e classifica-se como questionário estruturado com variáveis tanto qualitativa quanto quantitativas. Foi acompanhado de consentimento através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os dados foram tratados pela plataforma *Google Planilhas* integrada ao *Google Forms*.

No que se refere a abordagem, o presente artigo utilizou uma abordagem qualitativa, ou seja, uma pesquisa que buscou explorar a subjetividade de um certo grupo, admitindo inclusive, inicialmente uma formulação de hipóteses na qual podem ser alteradas no decorrer da pesquisa. Isso irá depender da habilidade de inserir novos questionamentos à pesquisa, e do ânimo em admitir contradições e tensões no trabalho de campo (SENASP, 2023, p. 50).

O método de raciocínio dedutivo foi adotado como método de raciocínio. É uma estrutura de raciocínio lógico que parte de premissas gerais para generalização ao caso particular (Gil, 2008). A escolha do método se baseou nos princípios e teorias da gestão da qualidade para que fossem logicamente aplicadas ao caso concreto do Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, isto é, uma pesquisa que tem como objetivo a exposição dos eventos que se quer estudar sem preocupar-se em explicar os fenômenos e observações que descreve, ainda que os resultados possam ser utilizados para tal fim (Vergara, 2013).

REVISÃO TEÓRICA

A preocupação com a qualidade dos serviços e produtos hoje ofertados não é algo atual. Tal preocupação remonta a 2.150 a.C, com o Código de Hamurabi, no qual caso um construtor vendesse uma casa que viesse a desmoronar, ele seria sacrificado (Oliveira, 2020).

Segundo Otavio J. Oliveira (2020), “a evolução da qualidade passou por três grandes fases: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total”. Na primeira grande fase, que aconteceu momentos antes da Revolução Industrial, o objeto era verificado pelo comprador e pelo vendedor. Nesse período, o principal objetivo era identificar possíveis falhas na fabricação, sem seguir um método predefinido para fazê-lo,

Na segunda era, o controle da inspeção foi melhorado mediante o emprego de métodos estatísticos. Técnicas de amostragem passaram a ser utilizadas, uma vez que não tinha mais como inspecionar produto por produto, tendo em vista o aumento na produção de objetos manufaturados. O principal benefício adquirido foi o controle do processo de produção (Oliveira, 2020).

Segundo o autor, no terceiro e último período, o foco é o cliente, uma vez que todos os esforços serão feitos para realizar as suas necessidades. Nessa era, a característica principal é que toda e qualquer organização é encarregada pela garantia da qualidade dos produtos e serviços. Nesse sentido, é crucial refletir sobre os processos envolvidos na gestão da qualidade de maneira sistêmica, de modo a levar em conta os vínculos e as interdependências entre todos os níveis da empresa.

O conceito de qualidade, portanto, pode variar em face do contexto que se encontra. Sendo assim, cinco enfoques são essenciais para a definição de qualidade, sendo eles: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor (Oliveira, 2020).

No enfoque transcendental qualidade é o mesmo que excelência absoluta e universal, marca de padrões inabaláveis e de alto nível de realização. No que se refere a abordagem fundamentada no produto, a qualidade é tida como uma oscilação precisa e mensurável. Ou seja, a discrepância da qualidade está ligada a discrepância na quantidade de algum ingrediente ou característica do produto. Em relação ao enfoque fundamentado no usuário, resumidamente, tem-se que a qualidade está diante dos olhos de quem observa (Oliveira, 2020).

A abordagem fundamentada na produção, por sua vez, está principalmente voltada às atividades diretamente ligadas à engenharia e à produção, ou seja, uma vez estabelecido o projeto, qualquer mudança resulta na perda de qualidade. Por fim, o enfoque baseado no valor

trata a qualidade como uma relação entre preço e custo, sendo tida, portanto, como um passo a frente em comparação com as abordagens anteriores (Oliveira, 2020).

A qualidade sobreposta ao setor de serviços diz respeito a entrega do produto serviço com alta qualidade aos clientes, proprietários e os próprios funcionários. Observa-se, assim, que o conceito de qualidade não deve ficar restrito aos clientes, devendo-se levar em conta todas as pessoas da cadeia produtiva e administrativa, ou seja, funcionários e administradores, destacando, dessa forma, a relevância de cada indivíduo para a consecução do objetivo compartilhado, que é a qualidade. Portanto, o campo de prestação de serviços abarca tanto a entrega do serviço em si quanto o desenvolvimento de métodos (Oliveira, 2020).

No âmbito da Administração Pública, uma ferramenta para verificação da qualidade é a avaliação tanto da satisfação quanto da qualidade do serviço prestado. A satisfação e a qualidade percebidas são manifestações da apreciação da qualidade global do serviço com base no usuário. A satisfação tem um viés mais afetivo e emocional, ao passo que a qualidade possui um caráter mais cognitivo e racional (ENAP, 2020).

Em suma, a apreciação de serviços públicos centrada no cidadão envolve várias abordagens no âmbito do governo para averiguar como os serviços públicos estão satisfazendo as necessidades do usuário, instigando o aumento de sua participação na vida pública, na relevância na qualidade dos serviços, e a percepção geral sobre a qualidade de vida e os governos (ENAP, 2020).

A população anseia por serviços mais eficientes, ágeis, econômicos e adaptados aos seus interesses e carências. Com isso, os governos devem não somente ofertar serviços de qualidade, como também garantir que sejam bem recebidos pelos usuários (ENAP, 2020). Ainda, há que se destacar que a avaliação da qualidade do serviço na seara pública é uma obrigatoriedade legal e ética que repercute positivamente ao promover a interação governo-cidadão (ENAP, 2020).

A eficiência dos serviços públicos será sempre analisada por muitos segmentos variados, a exemplo dos consumidores, contribuintes, funcionários, entre outros. A dificuldade é que cada pessoa empregará padrões diferentes para avaliar a qualidade do serviço público aplicando critérios e pesos diversos para o mesmo serviço, sendo papel da gestão da qualidade a padronização para retirar uma resposta mais objetiva e aplicável às políticas públicas (ENAP, 2020).

Dessa forma, um sistema de avaliação é intrínseco ao processo de ofertar e melhorar os serviços. Porém, para além desse efeito, há outros efeitos positivos que ressaltam a relevância da avaliação, quais sejam: dar voz ao cidadão, elevar a confiança no governo, efeito didático

em relação aos gastos públicos, desenvolvimento de novas habilidades gerenciais, aumento no engajamento e aprimoramento da capacidade crítica das pessoas, custos menores, efetividade nas soluções (ENAP, 2020)

O surgimento das polícias militares e suas organizações

No começo do Brasil Império, apesar da Polícia Militar atender as necessidades desse período, não havia uma Polícia Militar profissionalizada, existindo uma polícia fraca, incapacitada, pouco disciplinada e articulada. Juntamente com o processo de solidificação do Império, a polícia adquire um papel mais específico, uma organização mais urbana e competências jurídicas necessárias para o seu funcionamento (Ribeiro, 2011).

Com a abdicação de Dom Pedro I e a instauração do período Regencial, surge a Polícia Militar no Brasil. Em 1831, extingue-se todos os corpos policiais e se cria o Corpo de Guardas Municipais Permanentes. Nesse mesmo período também surge a Guarda Nacional (Ribeiro, 2011).

Em 1889, com a declaração da República, e o desmembramento da centralização do Império, o poder, em movimento centrífugo, se aproxima dos Estados-membros, permitindo a busca de uma maior autonomia desses membros. Com o advento da Constituição da República de 1891, os Estados-membros ratificam sua autonomia, momento em que são criadas as forças públicas, simbolização da segurança do Estado e início da concepção das forças de segurança conforme organização atual (Ribeiro, 2011).

Segundo Ribeiro (2011), é nesse momento que a polícia passa a ser hierarquizada e disciplinada, em que os policiais passam a ter dedicação exclusiva à profissão e remuneração paga pelos cofres públicos. A função policial passa a ser a de preservar a tranquilidade pública e colaborar com a justiça. Há a partir desse momento um cenário de fortalecimento e especialização das forças policiais, com destaque àquelas dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul por apresentarem traços de militarização.

Destaca o autor que, após a Revolução de 1930, com o início do Governo Vargas, ocorre um movimento de recentralização poder, fazendo com que não haja mais a autonomia dos estados-membro que havia antes. Com o envolvimento de Vargas com as forças do Exército, aparato bélico das polícias militares é dissolvido, sendo nesse momento em que as Polícias Militares passam a ser conceituadas como forças reservas do Exército destinadas para a segurança interna e manutenção da ordem (Ribeiro, 2011).

Em 1945, com o fim do Estado Novo, Vargas, com uma forte participação das Forças Armadas, é deposto, começando um governo de transição até a eleição do General Eurico Gaspar Dutra, que aprova uma nova Constituição no ano seguinte. Nessa Constituição, de 1946, percebe-se um aumento nas funções das polícias militares (Ribeiro, 2011).

Portanto, ao observar o caminho das polícias militares no Brasil, constata-se que essas polícias estão ligadas a manutenção da ordem, e isso algumas vezes levam as forças policiais a servirem de sustentação do sistema político (Ribeiro, 2011).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)

Manual de procedimentos é a organização e estruturação de todos os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) de uma instituição, que neste caso, é a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Tal procedimento é o alicerce para a garantia da padronização de suas atividades, garantindo ao usuário do serviço um serviço mitigado de qualidades negativas e impessoal frente ao sistema político vigente (Duarte, 2005). Assim, a primordial finalidade de um Procedimento Operacional Padrão (POP) é a de se padronizar e diminuir desvios na execução de atividades fundamentais para a qualidade do serviço, independentemente de quem os faça (Renato Lima Duarte, 2005, *online*).

Escrever o POP é uma tarefa árdua e cansativa, na qual quem faz deve tomar alguns cuidados, como por exemplo: não copiar procedimentos existentes em outras instituições, visto que cada organização possui suas particularidades; deve ser feita permanentes análises críticas acerca da sua aplicabilidade; a linguagem utilizada deve estar de acordo com o grau de instrução das pessoas envolvidas na execução da atividade, entre outros (Duarte, 2005).

Por meio da padronização de ações previstas no POP, diminui-se consideravelmente a possibilidade de ocorrência de erros primários, fazendo com que, a Polícia Militar do Estado de Goiás assegure a manutenção da ordem pública, através do poder de polícia, restringindo a liberdade de outrem se assim for necessário e legal. Dessa maneira, o POP é uma ferramenta de importância para que o serviço executado pela Polícia Militar do Estado de Goiás seja de alta qualidade e a segurança seja eficaz para todo o povo goiano (Pelegri; Sanches, 2018).

O POP também tem por objetivo proteger o policial militar, uma vez que ao seguir ações padronizadas, ele ficará resguardado de consequências legais na esfera penal e de responsabilidade civil e indenizatória. Como exemplo, é essencial na patrulha, bem como em situações de alta periculosidade. Em razão disso, a uniformidade em relação a forma de

abordagem e o uso correto de equipamentos, contribuem para o êxito nas ações operacionais (Pelegriini; Sanches, 2018).

O documento ainda deve ser revisto periodicamente para acompanhar o desenvolvimento da sociedade, e, por conseguinte, a forma de abordagem padronizada precisa estar no mesmo nível de evolução. O sistema de repressão e abordagem é alvo de controle externo, e devem ser observados os limites que incorrem em abuso de autoridade e uso arbitrário da força, o que implica na padronização das boas práticas para segurança institucional (Estumano *et al*, 2024).

Importa destacar que os documentos da qualidade, especialmente os POPs, devem ser o reflexo da cultura e estrutura organizacional da instituição, *i.e.* PMGO, tendo em vista que os dois aspectos impactam no modelo de gestão da corporação. A construção da identidade de uma corporação se dá ao longo das situações enfrentadas no cotidiano, levando o policial a ser capaz de enfrentar o crime, certo de que os procedimentos operacionais estabelecidos auxiliaram na execução do seu dever (Pelegriini; Sanches, 2018).

O padrão estabelecido no POP abarca a verdadeira necessidade para as maneiras de abordagem e estratégias no caso em concreto. Sendo assim, é através do POP que se direciona e prepara o policial militar ao entendimento das ocorrências que vierem acontecer, uma vez encontra respaldo e preparo para todas as tarefas que incumbem a rotina policial militar (Pelegriini; Sanches, 2018).

Segundo Pelegriini e Sanches (2018), a 3ª edição do POP, em 2010, inovou ao aplicar estratégias de ensino de simples compreensão. Assim a edição qualificou e aperfeiçoou as instruções do seu departamento administrativo e padronizou as ações executadas pelo policial, importantes para elevar a qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar do Estado de Goiás à sociedade. Dessa maneira, quando se capacita as condutas de forma simples e objetiva é visível a satisfação da necessidade social da população, além de proporcionar resultados institucionais no devido cumprimento da missão policial militar. Com isso, as atualizações legais e técnicas favorecem o fortalecimento dos conceitos humanísticos que são vinculados à inclusão social e respeito a sociedade.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) 204 (Abordagem a Pessoa) da Polícia Militar do Estado de Goiás.

O Manual de Procedimentos Operacionais Padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás apresenta estrutura sistematizada voltada à padronização das intervenções policiais,

distribuindo seus protocolos em módulos que contemplam diferentes níveis de atuação operacional. Nesse contexto, o POP 204 insere-se no módulo referente à atividade ostensiva e tem por finalidade disciplinar a abordagem policial, estabelecendo parâmetros técnicos e comportamentais para a atuação da guarnição (Goiás, 2023).

O referido protocolo distingue duas situações operacionais: a abordagem de pessoa em atitude suspeita e a abordagem de pessoa infratora da lei. Tal distinção evidencia uma preocupação institucional em diferenciar a intervenção preventiva daquela decorrente da constatação de ilícito, o que demonstra alinhamento com o princípio da legalidade e com a necessidade de proporcionalidade no emprego da força estatal (Goiás, 2023).

Observa-se que, no caso da abordagem preventiva, o POP enfatiza a adoção de medidas de segurança, organização espacial da equipe e comunicação verbal padronizada, indicando que a instituição busca reduzir riscos operacionais e, simultaneamente, conferir previsibilidade à atuação policial. Essa padronização contribui para a uniformização das práticas, reduzindo improvisações e fortalecendo a segurança jurídica da ação policial (Goiás, 2023).

Outro aspecto relevante do protocolo reside na previsão de procedimentos diferenciados para situações específicas, como abordagens envolvendo indivíduos armados legalmente ou portadores de prerrogativas funcionais. Ao prever tais hipóteses, o manual demonstra preocupação com a complexidade do cenário operacional contemporâneo, no qual a atuação policial exige não apenas técnica, mas também capacidade de avaliação situacional e adequação da resposta estatal (Goiás, 2023).

Além disso, o POP explicita princípios norteadores da abordagem, como segurança, surpresa, rapidez, ação enérgica e unidade de comando. A explicitação desses fundamentos revela que a instituição busca estruturar a intervenção policial não apenas em termos procedimentais, mas também sob uma lógica de doutrina operacional, voltada à eficiência e à mitigação de riscos (Goiás, 2023).

No tocante à abordagem de pessoa infratora da lei, o protocolo evidencia maior rigor procedimental, priorizando o controle do suspeito, a preservação da segurança da equipe e a formalização do encaminhamento à autoridade competente. Observa-se, portanto, que a padronização busca equilibrar a necessidade de contenção do autor do delito com a observância de garantias procedimentais mínimas (Goiás, 2023).

Outro ponto digno de nota é a previsão expressa de erros operacionais a serem evitados, como conduções inadequadas, restrições indevidas a registros audiovisuais ou falhas no controle do custodiado. Essa previsão indica que o POP não se limita a orientar condutas

ideais, mas também busca prevenir práticas potencialmente lesivas à legalidade da ação policial e à legitimidade institucional (Goiás, 2023).

Dessa forma, o POP 204 revela-se instrumento relevante de governança operacional, na medida em que orienta a atuação policial sob critérios de padronização, segurança e legalidade. Sua existência demonstra esforço institucional de profissionalização das intervenções policiais, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade permanente de análise crítica sobre sua aplicação prática e seus reflexos na relação entre polícia e sociedade (Goiás, 2023).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada por questionário aplicado aos alunos em curso no Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás no ano de 2024 resultou em 124 respondentes voluntários e anônimos de um total de 490 alunos (taxa de resposta de 25,3%, IC 95%, erro estimado de 7.6%), tendo-se que do perfil sociodemográfico 54% (n=67) possuem entre 20 a 30 anos de idade, 23,4% (n=29) entre 31 e 40 anos, 16,9% (n=21) entre 41 e 50 anos, e 5,6% (n=7) entre 51 e 60 anos de idade. Além disso, cerca de 89,5% (n=111) dos indivíduos são do sexo masculino e 10,5% (n=13) do sexo feminino.

Acerca do estado civil, 46% (n=57) dos respondentes são casados, 45,2% (n=56) são solteiros, 6,5% (n=8) vivem em união estável, e 2,4% (n=3) divorciados. Sobre descendência, 59,7% (n=74) não possui filhos, e 40,3% (n=50) possuem. Em relação ao grau de escolaridade, 50% (n=62) pessoas possuem superior completo, 46,8% (n=58) possuem especialização, 1,6% (n=2) possuem ensino médio, 0,8% (n=1) tem mestrado, e 0,8% (n=1) tem superior incompleto. Os dados, portanto, demonstram um perfil de respondente predominantemente em idade de produtividade ótima (Skirbekk, 2004), composta majoritariamente por indivíduos do sexo masculino, com estado civil igualmente dividido entre casados e solteiros, equilibradamente divididos entre aqueles que possuem descendentes e com formação acadêmica superior. O quadro 1 sumariza o levantamento realizado.

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico dos respondentes.

Faixa etária	Frequência	Porcentagem
20 a 30 anos	67	54%
31 e 40 anos	29	23,4%
41 e 50 anos	21	16,9%
51 e 60 anos	7	5,6%
Sexo	Frequência	Porcentagem
Feminino	13	10,5%
Masculino	111	89,5%
Estado civil	Frequência	Porcentagem
Casado	57	46%
Solteiro	56	45,2%
União Estável	8	6,5%
Divorciado	3	2,4%
Descendência	Frequência	Porcentagem
Possuem filhos	50	40,3%
Não possuem filhos	74	59,7%
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino médio	2	1,6%
Superior incompleto	1	0,8%
Superior completo	62	50%
Especialização	58	46,8%
Mestrado	1	0,8%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Acerca do perfil do público, os respondentes foram indagados acerca de seus postos e graduações, resultando em 71,8% (n=89) sendo cadetes; 11,3% (n=14) sendo alunos do Curso de Habilitação de Oficiais de Administração (CHOA); 10,5% (n=13) são 2º sargentos, 3,2% (n=4) são 1º sargentos; 2,4% (n=3) alunos soldados e 0,8% (n=1) são 2º tenentes. No que se refere ao tempo em que cada policial militar está na instituição, tem-se que 56,5% (n=70) possuem até 5 anos de serviço militar, 14,5% (n=18) têm entre 6 e 10 anos de instituição; 5,6% (n=7) entre 11 e 15 anos; 4% (n=5) entre 16 a 20 anos, e; 19,4% (n=24) possuem acima de 21 anos na PMGO. Os dados demonstram que grande parte dos respondentes são cadetes que majoritariamente estão nos primeiros 5 anos de carreira militar. O resumo pode ser visto na tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes.

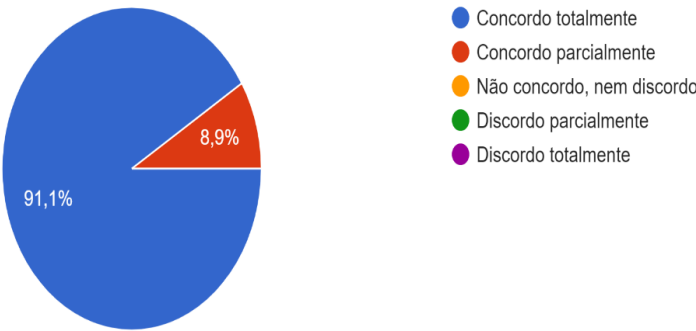
Posto/graduação	Frequência	Porcentagem
Cadete	89	71,8%
CHOA	14	11,3%
Sargento (1º e 2º)	17	13,7%
Aluno soldado	3	2,4%
2º tenente	1	0,8%

Tempo de PMGO	Frequência	Porcentagem
Até 5 anos	n=70	56,5%
De 6 a 10 anos	18	14,5%
De 11 a 15 anos	7	5,6%
De 16 a 20 anos	5	4%
Acima de 21 anos	24	19,4%

Fonte: Elaboração própria (2024)

Concernente ao tema propriamente dito, foi observado que 91,1%(n=113) dos policiais que responderam à pesquisa concordam totalmente que a existência de um POP influencia positivamente na gestão da qualidade do serviço público oferecido pela PMGO, enquanto 8,9% (n=11) concordam apenas parcialmente. A figura 1 demonstra a percepção da influência do POP na visão dos respondentes, que encontra guarida no trabalho de Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), que afirmam que a implantação da ISO 9001, através de protocolos operacionais padrão, por exemplo, traz como um dos benefícios a influência positiva nos demais processos internos de gestão de uma instituição.

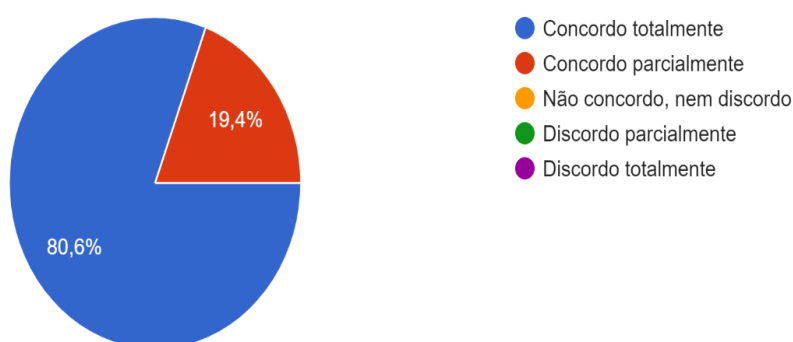
Figura 1 - Percepção de influência do POP na gestão da qualidade do serviço da PMGO.



Fonte: Elaboração própria (2024)

Quanto o conhecimento das abordagens descritas pelo POP 204 da PMGO, notou-se que 80,6% (n=100) policiais concordam totalmente que possuem conhecimento sobre abordagens policiais conforme descrito no POP 204, enquanto 19,4% (n=24) afirmam concordar parcial com a afirmação. Demonstra-se, portanto, que nenhum respondente afirmou não conhecer as abordagens, sugerindo, conforme expõe Pinc (2011), que os POPs, por não terem caráter impositivo, mas apenas direcionador quanto a tomada de decisão, necessitam constante treinamento e atualização.

Figura 2 - Percepção de influência do POP 204 na gestão da qualidade do serviço da PMGO.



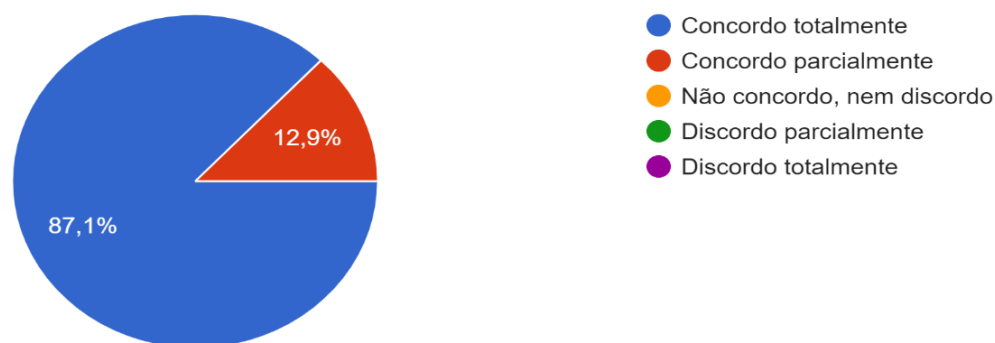
Fonte: Elaboração própria (2024)

Dessa maneira, corrobora-se a importância do POP na gestão da qualidade do serviço público, uma vez que se traz padronização, qualidade e eficiência, pois os policiais são guiados por melhores práticas e procedimentos testados, havendo consequentemente uma redução de erros e riscos. Contudo, mais importante do que se ter um POP no serviço policial, é ter conhecimento dos procedimentos lá previsto. Assim, especificamente em relação ao procedimento da abordagem policial conhecer e seguir o procedimento correto é crucial porque trará segurança não só ao cidadão como também ao policial, evitará condutas que vão de encontro aos direitos civis, e dará transparência as abordagens policiais (Pelegrini; Sanches, 2018).

Acerca da correta aplicação na prática dos ensinamentos do POP 204 (abordagem policial), questionou-se o grau de concordância com a afirmação de que os procedimentos tornam a abordagem mais segura, preservando vidas. Nesse sentido, 87,1% (n=108) concordam totalmente, enquanto 12,9% (n=16) concordam parcialmente. Assim, percebe-se que há a

internalização de que o POP além de finalidade, possui efetividade na prática policial, conforme exposto por Júnior (2021). O gráfico resultante pode ser visto na figura 3.

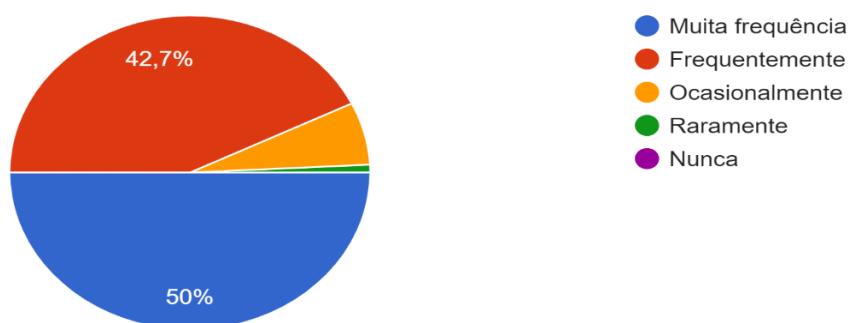
Figura 3 - Percepção de influência do POP na segurança da abordagem.



Fonte: Elaboração própria (2024)

Em relação a frequência com que os pesquisados se deparam com situações em que precisa empregar os conhecimentos técnicos ensinados no POP 204 (abordagem policial), 50% (n=62) responderam “muita frequência”, 42,7% (n=53) assinalaram “frequentemente”, 6,5% (n=8) “ocasionalmente”, 0,8% (n=1) “raramente”. Os dados demonstram que há uma alta frequência da necessidade de aplicação dos POP, o que reflete quão ajustado o procedimento está frente ao cotidiano do profissional. Essa constatação encontra-se de acordo com o exposto por Falconi (2013). O gráfico resultante encontra-se na figura 4.

Figura 4 - Necessidade de implementação do POP 204 na rotina do policial militar respondente.

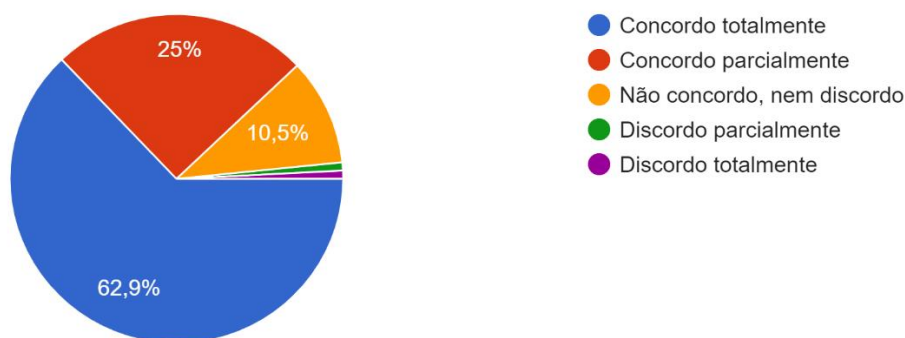


Fonte: Elaboração própria (2024)

Dessa maneira, tais dados mostram a receptividade dos policiais em relação a existência de um documento que padronize as ações policiais, mais especificamente a abordagem policial, tendo em vista que com essa padronização consegue-se uma redução de danos desnecessários, pois existem ensinamentos sobre como abordar pessoas de maneira não confrontativa, comunicando-se de forma eficaz e resolvendo as situações sem a necessidade de escalada para o uso da força (Pinc, 2011). Essa receptividade pode ser explicada também pelo fato da maioria dos policiais já terem precisado usar os conhecimentos técnicos mostrados no POP 204, e terem visto na prática que as condutas lá previstas, de fato salvam vidas, e resguardam os indivíduos envolvidos.

Nesse diapasão, foi evidenciado que 62,9% (n=78) dos respondentes concordam totalmente que já presenciaram alguma situação em que a utilização das técnicas previstas no POP 204 (abordagem policial) resguardou os envolvidos de alguma situação de perigo. Por outro lado, 25% (n=31) concordaram parcialmente, 10,5% (n=13) não concordaram, nem discordaram da afirmação; 0,8% (n=1) discordou parcialmente, e; igual valor discordou totalmente. Assim, de forma a agrupar os dados, 87,9% concordam em algum grau com a afirmação, enquanto 1,6% discordam em algum grau. Esses dados corroboram a percepção de que colocar em prática as operações previstas no POP resguardam vidas. A figura 5 sumariza os dados.

Figura 5 - Percepção de resguardo dos envolvidos em situações de perigo quando da utilização de técnicas previstas no POP 204.

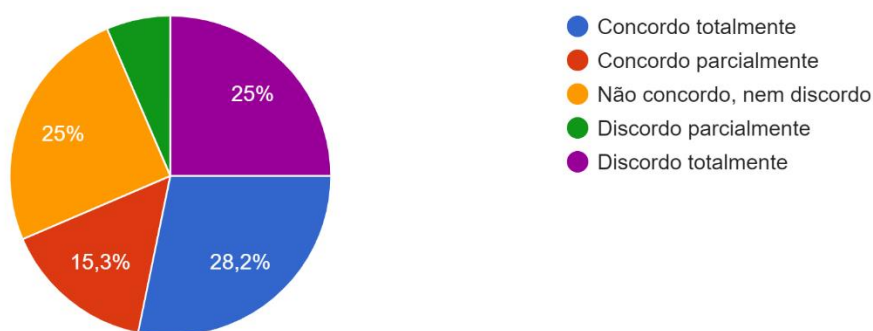


Fonte: Elaboração própria (2024)

Desse modo, sabe-se que o POP resguarda todos os envolvidos na abordagem, ou seja, tanto o policial, como o abordado. O policial ao agir de acordo com os preceitos do POP, está agindo de acordo com preceitos legais e institucionais. Nesse mesmo sentido, o abordado também fica resguardado, pois tem a segurança de que não terá qualquer direito seu suprimido (Júnior, 2021).

Sendo assim, ainda mostrando a importância de se ter um Procedimento Operacional Padrão, foi questionado o grau de concordância do policial respondente frente à sentença “já sofrido ou presenciei alguém que sofreu lesões ou incidentes relacionados ao não uso das técnicas da abordagem policial previstas no POP 204 durante o serviço policial”. Assim, 28,2% (n=35) responderam que concordavam totalmente; 15,3% (n=19%) concordaram parcialmente; 25% (n=31) não concordaram nem discordaram; 6,5% (n=8) discordaram parcialmente, e; 25% (n=31) discordaram totalmente. Assim, o valor agregado de concordância foi de 43,5%, enquanto o de discordância foi de 31,5%, conforme figura 6.

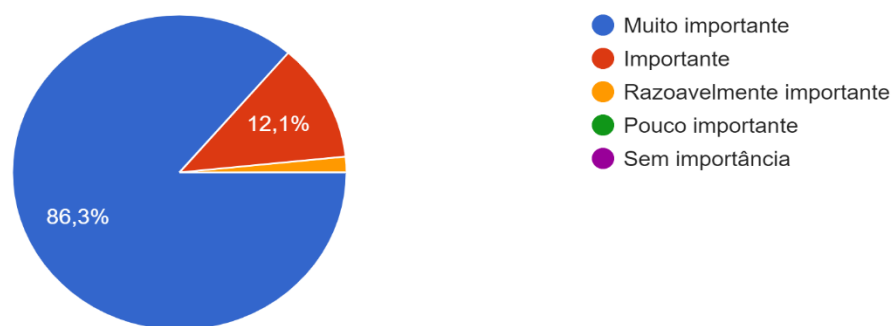
Figura 6 - Incidentes e lesões decorrentes da não utilização de técnicas previstas no POP 204.



Fonte: Elaboração própria (2024)

Outro aspecto importante a ser considerado diz respeito a atualização constante do POP 204 (abordagem policial). Dos respondentes, 86,3% (n=107) acham muito importante tal atualização, 12,1% (n=15) acham apenas importante, e 1,6% (n=2) acham razoavelmente importante (figura 7). A importância da atualização reside no fato de que novos desafios e contextos podem surgir ao longo do tempo, exigindo uma resposta ágil e eficaz por parte do Estado. Sendo assim, atualizar o POP 204 permite que os procedimentos sejam ajustados para lidar com essas novas situações. Ademais, importante dizer também que o ambiente operacional também está em constante mudança, com novas técnicas, tecnologias e melhores práticas surgindo regularmente. Com isso, reciclar o POP 204 permite a incorporação dessas inovações. Tal preceito fora discutido por Teshima (2017).

Figura 7 - Percepção da importância de educação continuada no POP 204.



Fonte: Elaboração própria (2024)

A respeito de treinamentos recebidos acerca das técnicas de abordagem previstas no POP 204, foram feitos três questionamentos. Primeiramente foi perguntado com que frequência deveria ser treinado as técnicas de abordagem policial. Assim, 30,6% (n=38) falaram que anualmente; 42,7% (n=53) responderam que mensalmente; 17,7% (n=22) marcaram semanalmente, e; 8,9% (n=11) responderam diariamente (figura 8a).

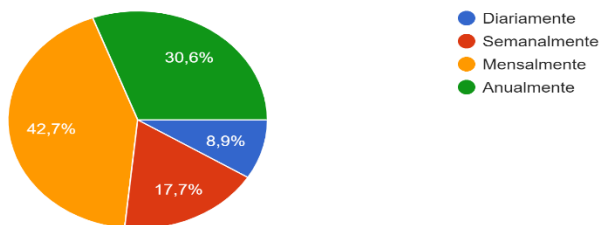
Também foi perguntado se o treinamento em abordagem policial que receberam como parte de sua formação ou aperfeiçoamento policial foi adequado à prática da atividade policial. Cerca de 57,3% (n=71) concordaram totalmente; 37,1% (n=46) concordaram parcialmente; 3,2% (n=4) não concordaram, nem discordaram, e; 3 (2,4%) discordaram parcialmente (figura 8b).

Ainda em relação a treinamento em abordagem policial conforme o POP 204, foi indagado se o treinamento em abordagem policial que receberam como parte de sua formação ou aperfeiçoamento policial foi adequado aos ensinamentos do POP 204. Com isso, 68,5% (n=85) concordaram totalmente, 29,8% (n=37) concordaram parcialmente, e 1,6% (n=2) não concordaram nem discordaram. Os dados apontam que o treinamento recebido foi adequado tanto à prática profissional, quanto aos preceituado pelo POP 204, restando espaço para educação continuada.

Figura 8 - Percepção da adequabilidade do treinamento recebido acerca do POP 204.

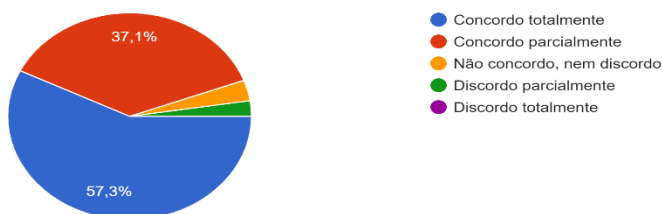
- (a) Com que frequência você acredita que deveria ser treinado as técnicas da abordagem policial previstas no POP 204?

124 respostas



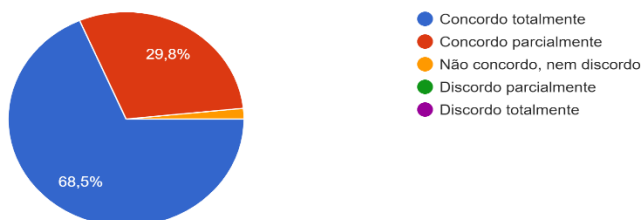
- (b) O treinamento em abordagem policial que recebi como parte de minha formação ou aperfeiçoamento policial foi adequado à prática da atividade policial.

124 respostas



- (c) O treinamento em abordagem policial que recebi como parte de minha formação ou aperfeiçoamento policial foi adequado aos ensinamentos do POP 204.

124 respostas



Fonte: Elaboração própria (2024)

Diante disso, observa-se que a maioria dos discentes policiais percebem a importância de se treinar com frequência as técnicas de abordagem policial, tendo em vista que só assim se terá uma familiaridade com os procedimentos escritos no POP 204, haverá uma redução dos riscos tendo em vista que os militares estarão mais preparados, sem contar que terão mais confiança na realização dos procedimentos da abordagem.

No que concerne ao treinamento adequado à prática policial, notou-se que segundo os pesquisados a instituição Polícia Militar do Estado de Goiás fornece sim esse tipo de

treinamento, levando dessa forma, segurança, legalidade, profissionalismo e eficácia das ações policiais, e consequentemente trazendo confiança e credibilidade da PMGO na comunidade.

Em relação direta com a pergunta supramencionada, verificou-se também que o treinamento recebido pelos discentes policiais do CAPM é adequado aos ensinamentos escritos no POP 204. Dessa maneira, nota-se uma relação de causa e consequência, visto que tal POP é adequado a realidade policial. Assim, se o treinamento é adequado aos ensinamentos do POP 204, consequentemente esse treinamento também é adequado à prática policial.

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo avaliar a percepção dos policiais militares do CAPM acerca da aplicabilidade do Procedimento Operacional Padrão 204, sendo este (POP 204) o objeto de análise deste estudo.

Dessa forma, problematizou-se no sentido de saber se o POP 204 influencia na gestão da qualidade do serviço, trazendo uma abordagem mais segura? O POP 204 é bem recepcionado pelos policiais? É importante um treinamento constante e adequado acerca das ações previstas no POP 204?

Diante de tais questionamento, pode-se mostrar no presente trabalho a importância do POP 204 na gestão da qualidade do serviço público, tendo em vista a receptividade de tal procedimento pelos policiais militares. Dessa maneira, essa adesão ao procedimento, aumenta a eficiência, melhora a moral, contribuindo para a satisfação dos cidadãos goianos.

Inferiu-se pelo resguardo de todos os envolvidos na abordagem (policiais e abordados) quando se tem uma ação padronizada, diminuindo, inclusive os incidentes e lesões durante na abordagem. Para isso, ficou demonstrado que só com um treinamento regular pode-se colocar em prática de maneira eficiente os ensinamentos trazidos pelo POP 204.

Assim, o trabalho definiu com clareza a gestão da qualidade no serviço público, discorreu detalhadamente sobre o POP/GO e elucidou a percepção dos policiais do CAPM quanto à aplicabilidade do POP 204, ficando demonstrado a importância da padronização, treinamento contínuo e atualização dos procedimentos.

Deste modo, este estudo contribui significativamente para a área de gestão da qualidade do serviço policial. Os resultados evidenciam que o POP/GO, mais especificamente o POP 204, é instrumento primordial para garantir a consistência e a qualidade dos serviços, promovendo a segurança pública e a confiança da comunidade na Polícia Militar.

Portanto, apesar do trabalho ter tido como limitação a dificuldade na obtenção de respostas do questionário em relação a alguns cursos em específico, os objetivos da pesquisa foram atingidos, tendo como proposta de intervenção a adequação do POP/GO ao sistema de gerenciamento de qualidade conforme as diretrizes da ISO 9001, para que se consiga continuar assegurando a eficácia contínua dos serviços prestados e proporcionando, dessa forma, uma base sólida para futuras pesquisas e aprimoramentos na gestão de qualidade na Polícia Militar do Estado de Goiás, beneficiando tanto os policiais quanto a sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério Da Justiça (Brasil). Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Metodologia Científica**. Distrito Federal: 76p, 2023.

CRISSI, E. **Por que investir na qualidade ajuda na redução de custos?**. Qualyteam: online, 2016. Disponível em: < <https://qualyteam.com/pb/blog/por-que-investir-em-gestao-da-qualidade-ajuda-na-reducao-de-custos/#:~:text=Quando%20atua%2Dse%20com%20a,produto%20final%20de%20alto%20pa dr%C3%A3o.>> Acesso em: 11/03/2024.

DUARTE, R. L. **Procedimento Operacional Padrão**: a importância de se padronizar tarefas na BPLC. Belém: online, 2005. Disponível em: < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5767392/mod_resource/content/2/MP%20_apostila_%205%20-%20final.pdf.> Acesso em: 27 fev. 2024.

ENAP (Escola Nacional De Administração Pública). **Metodologia da Pesquisa Científica**. Brasília – DF: 76p, 2020.

ESTUMANO, E.A.F. *et al.* Percepção dos agentes de segurança pública em fiscalizações do juizado da infância e juventude. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 18, n. 1, p. 214-229, 2024.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima:Falconi Editora, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOIÁS. Polícia Militar Do Estado De Goiás. **Procedimento Operacional Padrão**. 4ª. Ed. versão 3 – Revisão Técnica 003, Goiânia: PMGO, 2024. 320p.

JÚNIOR, D.T. Procedimento operacional padrão nas abordagens policiais, fundamentado nos direitos humanos, no âmbito da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 2, p. 1735-1745, 2021.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, v. 20, p. 763-779, 2013.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão Da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, online, 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=AlwMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gest%C3%A3o+da+qualidade&ots=_3kYOPBZg&sig=TXtxx9wNfC3XOUoiO26TgorjgQ#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade&f=false. Acesso em: 21/02/2024.

PELEGRINI, A. J. N; SANCHES, C.P. **procedimento Operacional Padrão Na PMGO: A importância da sua existência, adoção e adesão**. Goiânia, 2018. Disponível em: < <https://revista.ssp.go.gov.br/index.php/rebesp/article/view/340>.> Acesso em: 28/02/2024.

PINC, T. M. **Treinamento policial: um meio de difusão de políticas públicas que incidem na conduta individual do policial de rua**. 2011. Tese (Doutorado – Departamento de Ciência Política). Universidade de São Paulo. 2011
PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RIBEIRO, L. C. **História Das Polícias Militares No Brasil E Da Brigada Militar No Rio Grande Do Sul**. São Paulo: Artigo para o XXVI Simpósio Nacional de História da ANPUH, online, 2011. Disponível em: < https://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1313022007_ARQUIVO_textoANPUH.pdf.> Acesso em: 24/02/2024.

SKIRBEKK, V. Age and individual productivity: A literature survey. **Vienna yearbook of population research**, p. 133-153, 2004.

TESHIMA, M. Y. **Influência da padronização na segurança do trabalho e na eficiência da produção**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

TRINDADE, P. L. C; TRINDADE, T. M; WILLERS, M. M. **A Atividade Policial e os Princípios da Administração Pública**. São Luiz Gonzaga, RS: Ricadi, vol. 13, 2022. Disponível em: < <https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2023/01/Revista-13a-edicao-1-artigo-7.pdf>.> Acesso em: 11/03/2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

Autora: Ana Paula Grillo Rodrigues (Universidade do Estado de Santa Catarina)

E-mail: agrillorodrigues@gmail.com

Autor: Diego Fernandes Ungari (Universidade do Estado de Santa Catarina)

E-mail: diegoungari04@gmail.com

Resumo

No estudo das relações entre indivíduos e organização, o Espírito de Corpo aparece como um aliado na formação dos vínculos, trazendo sentimentos de identidade e força em momentos críticos, presentes da natureza da profissão. Analisou-se, a partir da percepção dos policiais, a influência do Espírito de Corpo na formação e desenvolvimento dos vínculos organizacionais na Polícia Militar de Santa Catarina, utilizando uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas com 12 policiais. O Espírito de Corpo é um elemento cultural que estimula a conexão do indivíduo com o grupo, fortalecendo o desejo dos policiais em contribuir para o desenvolvimento da instituição.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Polícia Militar; Vínculos Organizacionais; Espírito de Corpo.

The influence of the teamwork mindset in the formation of organizational links

Abstract

In the study of relationships between individuals and organizations, the Teamwork Mindset appears as an ally in the formation of bonds, bringing feelings of identity and strength in critical moments, present in the nature of the profession. Based on the perception of police officers, the influence of Teamwork Mindset on the formation and development of organizational linkage in the Military Police of Santa Catarina was analyzed using a qualitative approach with semi-structured interviews with 12 police officers. The Teamwork Mindset is a cultural element that encourages the individual's connection with the group, strengthening the desire of police officers to contribute to the development of the institution.

Keywords: Organizational Culture; Military Police; Organizational Linkages; Teamwork Mindset.

INTRODUÇÃO

O estudo da relação entre o indivíduo e a organização tem sido desenvolvido sob diferentes abordagens, a partir das quais o termo “vínculo” surge como um rótulo genérico, para representar os sistemas de ligação indivíduo-organização, com isso, no decorrer do tempo passou a englobar dentro de seu campo de estudo construtos dessa sistemática, inseridos à diferentes

fenômenos no que se refere a contratos psicológicos envolvendo o comprometimento, o consentimento e o entrincheiramento organizacional.

O comprometimento organizacional destaca-se como o fenômeno mais pesquisado, guardando na teoria de Meyer e Allen (1991) as principais bases conceituais utilizadas como fundamento. Para esses autores o comprometimento seria um construto tridimensional, constituído pelas dimensões afetiva, continuação e normativa.

Contudo, estudos posteriores (Pinho, 2009; Rodrigues, 2009, 2012; Silva, 2013, Pinho, Bastos, Rowe, 2015) identificaram que há um distanciamento das dimensões de continuação, também chamada calculativa, e da normativa, em relação ao que se entende por comprometimento. A partir de então tais fenômenos dos vínculos entre indivíduos e organização começaram a ser investigados sob novas perspectivas teóricas, nos quais o comprometimento afetivo manteve-se com a denominação de comprometimento, o comprometimento de continuação passou a ser chamado de entrincheiramento e o comprometimento normativo, de consentimento.

Como mostram Meyer e Allen (1997), a vinculação entre o indivíduo e a organização desenvolve-se principalmente a partir de fatores intrínsecos ao indivíduo, como os valores e crenças pessoais, ou ainda extrínsecos a ele, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho. Nesse sentido e levando-se em consideração as recentes contribuições teóricas aos estudos do tema, é interessante que se busque entendê-lo sob diferentes perspectivas e em diferentes organizações.

No estudo aqui apresentado, buscou-se explorar a influência do espírito de corpo, enquanto um elemento da cultura organizacional, na formação e no desenvolvimento dos vínculos organizacionais a partir da percepção de policiais da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC).

Entende-se que a Cultura Organizacional seja uma característica institucional fundamental a ser analisada como parte desse processo de formação dos vínculos. Como mostra Pettigrew (1979), a cultura representa um sistema de significados que são absorvidos e aceitos pelos indivíduos, ao passo que, cada sujeito carrega consigo uma série de padrões culturais desenvolvidos a partir de suas experiências. Para Bourdieu (1986), o ser humano passa por um processo chamado socialização, no qual adquire um conjunto de valores e comportamentos que juntos formam um *habitus*. Esse processo acontece diversas vezes ao longo da vida, sempre que o sujeito é inserido em um novo campo social, portanto, entende-se que diferentes *habitus* podem ser desenvolvidos no decorrer de sua trajetória. Nesse sentido, ao ingressar em uma organização o sujeito também vivencia esse processo de socialização e adquire um novo

habitus, contudo, o que já havia desenvolvido até então, no decorrer da sua vida, irá influenciar na forma com a qual a cultura organizacional será assimilada e interiorizada por ele. Portanto, os elementos culturais podem interferir significativamente na maneira pela qual o indivíduo vincula-se à organização, uma vez que o alinhamento do conjunto de crenças, valores, princípios e comportamentos será crucial para que ele se torne comprometido, consentido e/ou entrincheirado.

Nas organizações militares percebe-se alguns elementos como a hierarquia e disciplina que se tornam estruturantes e mantenedores da cultura (Vidal, Grillo Rodrigues, 2016; Grillo Rodrigues, Alvares, 2020). Dentro desses pilares da cultura militar, o Espírito de Corpo aparece como um forte aliado na formação dos vínculos, trazendo sentimentos de identidade e força principalmente em momentos críticos, nos quais exige lealdade entre o grupo, diminuindo riscos de vida, dentro de uma profissão permeada por constantes perigos como a do policial militar.

A escolha do recorte pelo Espírito de Corpo especificamente se deu porque foi observado na literatura como um aspecto cultural ainda pouco explorado em organizações civis e militares. Apesar de ser um termo comum no cotidiano militar, pouco se sabe sobre seus efeitos aos indivíduos e organizações.

Considerando os dados levantados, ressalta-se ainda que o Espírito de Corpo é um elemento importante ao fortalecimento do vínculo de comprometimento na conjuntura militar. Isto porque a natureza da atividade exige uma sólida relação de confiança entre os pares e esse elemento cultural incide diretamente nesse aspecto, como será demonstrado adiante.

Zanini, Santos e Lima (2014) mostram que uma característica determinante ao Espírito de Corpo é a crença de que o sucesso do trabalho policial militar está diretamente relacionado à confiança entre a equipe. Em geral, as operações policiais colocam os indivíduos em constante risco de vida e muitas vezes a sobrevivência depende da confiança entre eles. Isso fortalece o senso de pertencimento, que por sua vez é uma das dimensões do comprometimento organizacional.

Além do aspecto citado acima, a literatura não apresenta estudos que aprofundem a relação desse elemento com os vínculos organizacionais. Nesse sentido, o presente trabalho visa analisar este fenômeno, uma vez que compreender como o Espírito de Corpo pode influenciar nos vínculos é relevante não somente para o trabalho policial militar, mas para as organizações que trazem esse elemento cultural, refletindo na melhoria da segurança pública para a sociedade. Tratando-se da análise de uma organização específica, como desenho de pesquisa optou-se por realizar um Estudo de Caso, que foi operacionalizado com entrevistas

em profundidade, semiestruturadas, observação não-participante e consulta bibliográfica e documental. Para se chegar aos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categorização, seguindo o modelo proposto por Bardin (2016).

Cultura: Da abordagem antropológica à organizacional

O entendimento conceitual de cultura, de um modo geral, é cercado de grande complexidade, especialmente porque as teorias a seu respeito têm sido construídas a partir de um processo histórico e multidisciplinar, resultado da soma de estudos vindos de diversos campos do conhecimento como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Administração, entre outros. Em razão dessa complexidade, trazer clareza ao conceito de cultura é uma tarefa árdua. Até mesmo na Antropologia, campo do qual remontam as principais pesquisas no tema, não existe um consenso (Smircich, 1983).

O antropólogo Tylor (1920) esclarece que cultura pode ser entendida como um “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade” (Tylor, 1920, p. 1). Com isso, fica nítido que a cultura possui um papel fundamental no entendimento do processo de formação de qualquer povo ou organização social, visto que reúne as principais evidências de seu caminho evolutivo. A essas evidências, Tylor (1920) passou a chamar de “sobrevivências”, pois referem-se aos registros históricos, hábitos, tradições, costumes, ferramentas e métodos que transpassam gerações e continuam a existir, mantendo viva a cultura de um determinado grupo (Tylor, 1920).

Nesse sentido, é possível perceber que a cultura é um conjunto de artefatos e elementos criados ou adaptados pelo ser humano e difundida no tempo-espço, de forma que se mantém em constante evolução e construção. É justo também dizer que qualquer agrupamento humano apresenta aspectos culturais, ainda que distintos, mas compostos por elementos similares.

Como apontam Hofstede e Minkov (2010), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir que foram aprendidos ao longo de sua vida nas interações com outros indivíduos, começando pela família, passando por grupos de amigos, trabalho etc. Esses padrões se entrelaçam para formar a cultura de cada um. Portanto, ainda que cada indivíduo tenha uma bagagem cultural própria, em geral, a cultura é um fenômeno coletivo, uma vez que ao menos em partes é compartilhada com as pessoas com quem se interage ao longo de suas experiências sociais. Por meio da cultura um grupo de pessoas cria uma identidade própria, que o diferencia dos demais (Hofstede; Hofstede; Minkov, 2010).

Nesse sentido, é natural que um indivíduo pertença a grupos que apresentem certa similaridade com os padrões que formam sua cultura, caso o contrário, possivelmente existirá um choque entre ele e o grupo. É possível que as pessoas se adaptem a grupos culturais diferentes, no entanto isso exige um grande esforço para desconstruir os padrões por ela aprendidos durante a vida (Hofstede, Minkov, 2010).

Esses conceitos refletem-se no entendimento da cultura organizacional, visto que qualquer organização é formada, gerida e operada por pessoas que de algum modo carregam consigo histórias e costumes próprios e que influenciam em maior ou menor grau na construção e na manutenção da cultura da organização. No decorrer de sua existência, as organizações desenvolvem características que guiam seu funcionamento e auxiliam na construção de sua identidade, formando também uma cultura própria. Nesse processo de construção, a organização passa a apresentar elementos que norteiam sua forma de operar e cumprir a missão pela qual existe.

Alguns pesquisadores como Smircich (1983), Alvesson (1993) e Carrieri (2008), propõem que a cultura na organização pode ser vista sob duas diferentes abordagens: como metáfora ou como uma variável.

Como salientam Vala, Monteiro e Lima (1988), as organizações há tempos são vistas metaforicamente, seja como uma máquina, como um organismo ou como um cérebro. Nesse sentido, surge o entendimento da cultura como uma metáfora para a organização. Sob essa abordagem, entende-se que os sistemas organizacionais são produzidos a partir das interações dos indivíduos que formam a organização. Desse modo, os sujeitos absorvem e interiorizam aspectos culturais daquele ambiente, mas também são produtores deles. Assim, a cultura como uma metáfora, representa o conjunto de manifestações simbólicas daquele grupo.

Sob um outro olhar, a cultura é vista como uma variável, para a qual assume-se uma postura paradigmática funcionalista (Sackmann, 1991). Desse modo, entende-se que a cultura é instituída e gerida pela organização, por sua vez os indivíduos são estimulados a se adaptarem aos sistemas organizacionais. Além disso, são utilizados como um alvo de influência para a execução de estratégias, para a preservação da cultura instituída e na condução de mudanças internas (Vala; Monteiro; Lima, 1988).

A forma de se compreender a cultura manifesta-se nos conceitos a ela atribuídos. Nesse sentido, Pettigrew (1979) assume uma abordagem que se aproxima da cultura enquanto metáfora, ao defender que ela é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um certo momento e que esse sistema é composto por termos, maneiras, categorias e imagens que descrevem a situação das pessoas em si.

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

Por outro lado, Schein (1984) se aproxima do entendimento da cultura como variável, uma vez que para o autor trata-se de um modelo de pressupostos básicos criados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, como uma etapa do processo de desenvolvimento da organização para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Ainda que existam distinções teóricas em seus entendimentos, Pettigrew (1979) e Schein (1984) concordam que a cultura nasce a partir das interações de um grupo em consonância ao pensamento de Hofstede (2010). Assim, por mais que uma organização em dado momento no tempo tenha uma cultura forte, seus elementos surgiram por meio de indivíduos que os trouxeram à tona, em maior ou menor grau, a partir de suas próprias convicções, do contexto e da realidade organizacional que enfrentavam. Sob essa perspectiva, Schein (2009) afirma que a cultura se constitui por três níveis que representam seu grau de manifestação, quais sejam: Artefatos; Crenças e Valores; e Suposições básicas.

Em suma, artefatos compreendem os aspectos da cultura que são de clara visualização ou que podem ser decifrados com certa facilidade. São exemplos deste nível o layout da organização, as vestimentas dos membros, os mitos e histórias contadas, as tecnologias utilizadas, etc. Em segundo lugar, as crenças e valores dizem respeito a forma de agir de um grupo frente às situações, a partir do que a consciência coletiva prediz ser o mais correto ou não. O último nível representado pelas suposições básicas, aponta que estes são aspectos comportamentais que transcendem a necessidade de justificativa ou explicação, pois por serem utilizados reiteradas vezes como premissas tornaram-se verdades e, de certa forma, inconscientes.

Essa delimitação de Schein (2009) deixa claro que a Cultura Organizacional é um todo bastante complexo, constituído por elementos que muitas vezes são invisíveis aos olhos, mas que assumem um papel de grande importância nas interações humanas. De qualquer forma, todos esses artefatos contribuem para a geração de significados e incidem de alguma forma na subjetividade dos sujeitos (Schein, 2009).

Na literatura são encontrados posicionamentos distintos quanto aos elementos que constituem uma cultura organizacional, além de diversas formas de analisá-los. Uma das categorizações mais conhecidas é a de Freitas (2007), segundo a qual os elementos da Cultura Organizacional estão subdivididos em Valores, Crenças e Pressupostos, Sagas e Heróis, Histórias, Ritos, Rituais e Cerimônias, Tabus e Normas, e Smircich ressalta que as pesquisas têm focado em aspectos como a Linguagem, os Símbolos, Mitos, Estórias e Rituais.

Hatch e Schullz (1997) falam sobre a manifestação da cultura em aspectos materiais ou artefatos da organização, como seu nome, os produtos, seu espaço físico, a logo e outros

símbolos. Enfim, as perspectivas são diversas, entretanto em nenhuma das literaturas estudadas o Espírito de Corpo surge como um elemento cultural da organização. Talvez pela peculiaridade de ser mais presente essencialmente em instituições de formação militar. De qualquer forma, pretende-se aqui trazer à tona a discussão sobre isso, incluindo-o como um aspecto cultural que deve ser incorporado aos estudos do tema.

Vínculos Organizacionais

Os estudos sobre a ligação que os indivíduos desenvolvem com as organizações em que atuam remontam principalmente aos anos de 1960 (Bastos *et al.*, 2014). Com o passar dos anos, gradualmente desenvolveram-se teorias que contribuíram para expansão dos conceitos e construtos estudados inicialmente, até que se chegasse aos modelos contemporâneos.

Mowday (1982) caracteriza essa ligação como vínculos, que representam uma espécie de contrato psicológico entre um determinado sujeito e a organização para o qual trabalha. No entanto, o construto vínculo representa uma espécie de termo guarda-chuva, sob o qual outros fenômenos estão englobados. Dentre esses, destacam-se o comprometimento organizacional, contratos psicológicos, o consentimento e o entrenchement organizacional (Bastos *et al.*, 2014; Mowday; Porter; Steers, 1982).

O comprometimento marca a forma de vínculo ainda hoje mais estudado e guarda no trabalho de Meyer e Allen (1991) suas principais bases teóricas. Sob essa ótica, o comprometimento organizacional foi entendido como um construto tridimensional, uma vez que seria fundado sobre as dimensões afetiva, normativa e continuação (também conhecido por instrumental ou calculativo).

O comprometimento afetivo diz respeito a ligação emocional e ao envolvimento do empregado com a organização. Desse modo, entende-se que os indivíduos que apresentam um forte nível dessa dimensão trabalham na organização porque **querem** isso.

O comprometimento de continuação, que também surge na literatura como comprometimento calculativo ou instrumental, refere-se as percepções do indivíduo em relação as questões financeiras que surgiriam em consequência a sua saída da organização. Portanto, aqueles sujeitos em que a continuação se manifesta de forma predominante se mantém na organização mais por uma questão de necessidade, ou seja, porque **precisam** continuar.

Sobre o comprometimento normativo, entende-se que nesse caso há um sentimento de obrigação em ficar empregado. Com isso, as pessoas que demonstrem um alto nível de comprometimento normativo sentem um **dever** de permanecer na organização, pode ser

entendido como uma dívida que o sujeito acredita ter para com a organização e em razão disso se mantém preso a ela (Meyer, Allen, 1991).

Apesar de se ver a predominância do modelo de Meyer e Allen nos estudos sobre comprometimento, Bastos *et al.* (2014) chamaram a atenção para a confusão conceitual por trás do construto, resultante dos inúmeros trabalhos sobre tema. Além disso, ressaltam a dificuldade em adaptar os modelos dos instrumentos psicométricos de mensuração para a realidade brasileira.

Tudo isso, contribuiu para que se identificasse uma lacuna teórica. Ficou claro que o comprometimento por si já não bastava para compreender o complexo sistema de ligação do indivíduo com a organização. Assim, em busca de solucionar essas questões, ao menos em parte, surgiram os estudos sobre o consentimento e o entrincheiramento (Bastos, *et al.*, 2014).

Tanto o consentimento, como o entrincheiramento consolidaram-se enquanto construtos a partir de uma confrontação teórica entre ambos e as dimensões normativa e calculativa, que constituíam o comprometimento organizacional.

Em relação a dimensão calculativa, foi observado que os conceitos apontados na literatura se aproximavam àqueles atribuídos ao entrincheiramento, que até então era aplicável aos estudos sobre carreiras e não aos vínculos organizacionais. Identificam-se alguns argumentos relevantes nesse sentido, como o fato de ambos serem baseados na teoria de Becker (1960) a respeito dos *side bets* e ambos dizerem respeito a permanência do sujeito na organização por um sentimento de necessidade (Bastos, Rodrigues, 2012).

Essas questões permitiram com que se pensasse a sobreposição do Entincheiramento e do Comprometimento de Continuação, sendo Blau o pioneiro ao indicar essa abordagem, sob um viés integrativo. O autor propôs que o entrincheiramento passasse a compor uma das dimensões do comprometimento organizacional.

Contudo, Bastos e Rodrigues (2009) surgiram com uma nova proposta, contrária a ideia integralista, que consistia em tornar o Entincheiramento um novo vínculo, agregando a ele as subdimensões da Continuação e desconectando-a do comprometimento, sendo essa a aqui adotada (Bastos, Rodrigues, 2009; Pinho, 2009).

Além disso, o construto passou a ser também compreendido sob uma ótica tridimensional, considerando-se como suas dimensões os Ajustamentos a Posição Social (APS), os Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e a Limitação de Alternativas (LA) (Bastos, Rodrigues, 2012).

Os APS dizem respeito aos esforços investidos para a adaptação do indivíduo à organização, tais como cursos e treinamentos para o melhor desempenho de suas atividades,

construção dos relacionamentos com colegas de trabalho, entre outros fatores que criam o sentimento de que caso viesse a sair da organização, todos esses investimentos seriam perdidos (Bastos, Rodrigues, 2012). Por sua vez os ABI se referem a perda da estabilidade financeira e de outros benefícios que o trabalho permite ao indivíduo, caso o mesmo deixe a organização. Essa perda pode afetar especialmente aqueles sujeitos que já têm família constituída, uma vez que a saída da organização não implicaria um prejuízo unicamente para si (Meyer, Allen 1991; Bastos, Rodrigues, 2012). Por fim, a última dimensão se trata da LA, que consiste na falta de perspectiva do indivíduo em relação a outras oportunidades de trabalho, caso saia da organização em que se encontra. Nesse caso, a falta de alternativas é um fator decisivo para que o indivíduo mantenha-se preso a organização (Bastos, Rodrigues, 2012).

Assim como ocorreu com o entrincheiramento e o comprometimento de continuação, o consentimento guarda aproximação com comprometimento normativo. Silva (2009) desenvolveu os estudos que corroboraram o entendimento de que existe a sobreposição dos construtos, afastando a dimensão normativa do comprometimento organizacional e desenvolvendo a teoria sobre o consentimento como um novo vínculo. A autora, por meio de uma escala psicométrica de mensuração dos vínculos, traçou uma delimitação conceitual para o construto, segundo a qual “o consentimento representa, um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização, cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico” (Silva, 2009, p. 79).

Definiu também que se trata de um construto bidimensional, representado pela obediência cega e pela aceitação íntima. A obediência cega indica que “o consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade”. Já quando se fala em aceitação íntima, entende-se que o consentir “pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais” (Silva, 2009, p. 79).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que a pesquisa buscou analisar, a partir da percepção dos sujeitos, como o Espírito de Corpo influencia na formação e no desenvolvimento dos vínculos organizacionais, foram utilizados métodos e técnicas ligados a abordagem de pesquisa qualitativa.

Nesse sentido, o fenômeno aqui foi explorado em um contexto específico, portanto, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, aplicado à realidade da PMSC.

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

Para tanto, foram utilizados dados que possibilitassem explicar situações ocorridas no contexto estudado coletados de fotografias, observação indireta, textos, documentos e quaisquer outros materiais necessários (Stake, 2011), e foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, além da análise de documentos e observação não participante.

Nas entrevistas, por serem semiestruturadas, foram definidas perguntas base, mas que não exclusivas e possibilitavam ao pesquisador inserir novos questionamentos, conforme o necessário para a compreensão do fenômeno em análise. Este roteiro foi construído de forma que possibilitasse aos pesquisadores extrair as percepções dos indivíduos a respeito da cultura organizacional, ao passo em que manifestassem em suas narrativas sentimentos que indicassem o nível de vínculo com a organização. Para tanto, foram utilizados como base na formulação das perguntas três indicadores, a partir da teoria apresentada sobre os vínculos organizacionais (Meyer; Allen, 1991; Pinho; Bastos; Rowe, 2010, 2015; Rodrigues; Bastos, 2012), e também os elementos a partir dos quais a Cultura Organizacional se manifesta (Freitas, 2009).

Ressalta-se que o Espírito de Corpo foi um elemento que surgiu da aplicação prática da pesquisa, e na literatura sobre o tema não foi encontrada sua categorização como um elemento cultural em organizações de qualquer nível.

A pesquisa contou com 12 militares e as entrevistas ocorreram entre os meses de dezembro de 2018 e abril de 2019, com duração entre 0:46min e 1h52 min, sendo todas realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados. Dos participantes que foram sujeitos desta pesquisa, todos autorizaram a gravação do áudio, que foi posteriormente transcrito para a realização da análise de conteúdo.

Também foram utilizados dados levantados a partir de documentos como leis, regimentos, imagens, artigos da internet, entre outros que de algum modo pudessem fortalecer as análises e contribuir para os dados extraídos com as entrevistas e observações. Como salienta Stake (2011), alguns documentos sejam de âmbito municipal, estadual ou internacional, ajudaram a compreender como as coisas funcionam.

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de categorização ensinada por Bardin (2016). Conforme a autora, a categorização consiste na classificação de elementos que alinhados constroem um determinado conjunto a partir de critérios previamente definidos, formados em um primeiro momento pela diferenciação entre esses elementos e, em seguida, por seu reagrupamento, considerando-se o gênero categorial a qual pertence (Bardin, 2016).

A partir disso, foi utilizada como categoria da análise o Espírito de Corpo, enquanto elemento da cultura organizacional, e os vínculos organizacionais conforme a classificação de

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

Bastos (2014): a) Vínculo de comprometimento e suas dimensões: Orgulho, Identificação e Pertencimento; b) Vínculo de consentimento, com a dimensão obediência; c) Vínculo de entrenchamento com as dimensões: Limitação de Alternativas, Arranjos Burocráticos Pessoais e Ajustamento à Posição Social.

Em um primeiro momento foram identificados entre os fragmentos, qual a percepção dos sujeitos a respeito dos Elementos da Cultura Organizacional da PMSC de um modo geral. Disso foi identificado que o Espírito de Corpo, apesar de não aparecer na literatura como um elemento da cultura organizacional, se trata de um aspecto relevante para a compreensão da cultura de instituições militares.

Para realizar a análise, foram utilizadas palavras-chave que pudessem indicar qualquer relação entre as categorias, agrupando-as conforme o contexto. Por exemplo: espírito de corpo, união, confiança, parceria.

Quadro 1 - Palavras-chave para análise dos Vínculos Organizacionais.

VÍNCULOS	DIMENSÃO DO VÍNCULO	PALAVRAS-CHAVE
Comprometimento	Identificação	Alinhamento, vontade, querer, engajamento, dedicação
	Pertencimento	Família, união, irmandade
	Orgulho	Respeito, demonstração,
Consentimento	Obediência	Ordem, superior, inferior, hierarquia, comandado, conformismo, insatisfação, submissão, subserviência
Entrenchamento	Ajustamento à Posição Social	Medo, sobrevivência, cautela, zona de conforto, estabilidade
	Arranjos Burocráticos Impessoais	Investir, perder, tempo, financeiro
	Limitação de Alternativa	Falta de oportunidade, preso, idade, desemprego

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Por fim, foi traçada a relação do Espírito de Corpo com o desenvolvimento dos vínculos, de acordo com o que se manifestou entre os sujeitos da pesquisa. Considerando termos chave extraídos da literatura dos vínculos organizacionais e as falas dos entrevistados.

A partir dos fragmentos extraídos das entrevistas, os vínculos organizacionais a serem identificados, bem como suas dimensões, foram agrupados dentro do elemento Espírito de Corpo. A seguir serão abordados os resultados coletados na pesquisa.

As Polícias Militares no Brasil

As Polícias Militares (PM), conforme a organização do Estado brasileiro, são órgãos de direito público, que prestam serviço na área de segurança pública e estão ligadas aos Governos estaduais. Nesse contexto, as PMs assumem a relevante missão de preservação da ordem pública, garantindo o respeito aos limites previstos pela legislação pátria como forma de proteção a coletividade e ao interesse público (Schneider, 2016).

Nem sempre a PM foi estruturada da forma como é atualmente, pelo contrário, com o passar do tempo a estrutura da força policial brasileira sofreu muitas modificações, até por isso é difícil apontar com exatidão as origens do que se entende hoje como a PM. Para Schneider (2015), a força policial no país começou a se organizar por volta de 1549, contudo, naquele tempo os esforços eram investidos no combate a ameaças estrangeiras e contra revoltas internas.

Somente em 1808, a partir da chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, houve um conjunto de alterações políticas, econômicas e sociais, dentre as quais a criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, onde viram-se os primeiros delineamentos de uma estrutura policial (Schneider, 2016).

Em 1934, com a promulgação da Constituição Federal daquele ano, pela primeira vez as PMs são enquadradas como forças auxiliares do Exército. Posteriormente, em 1946 com a nova constituição, esse enquadramento se expande, para que as PMs, além de forças auxiliares, tornem-se forças reservas do Exército Brasileiro, o que perdura até hoje, conforme o Art. 144, §6º, da Constituição Federal de 1988.

Polícia Militar de Santa Catarina

Especificamente falando sobre a PMSC, trata-se de um órgão da administração direta do Governo de Santa Catarina, cuja jurisdição de atuação abrange todo o território do Estado. Foi instituída em 1835, inicialmente sob a alcunha de Força Policial, renomeada em 1916 para Força Pública e finalmente em 1946 passou a ser chamada Polícia Militar, em consonância a nomenclatura trazida pela Constituição Federal promulgada naquele ano (PMSC, s/d).

Com o passar dos anos a PMSC passou por mudanças estruturais significativas que foram identificadas no decorrer da pesquisa, dentre as quais merece destaque: A alteração no comando da instituição, que até por volta de 1983, era realizada por Oficiais do Exército, passando-se então a ser conduzida por membros da própria corporação; A inserção de mulheres ao quadro da polícia militar a partir do mesmo ano; e a inclusão do curso superior como um requisito para o ingresso de soldados, a partir de 2012.

Conforme os dados informados pela Diretoria de Pessoal da PMSC, atualmente a corporação conta com 10.064 policiais com vínculo efetivo e em atividade, no Estado de Santa Catarina, sendo 9.251 policiais do sexo masculino e 813 policiais femininas. Além disso, existem mais 1.493 policiais do Corpo Temporário da Segurança Pública (CTISP), instituído pela Lei Complementar N° 380/2007 e composto por militares estaduais da reserva remunerada ou reformados por idade que retornam ao serviço temporariamente, e 810 agentes civis temporários, composto por indivíduos não-militares contratados em caráter temporário para atuar em serviços administrativos em diferentes setores da Polícia Militar.

Espírito de Corpo

O termo “corpo” em seu sentido literal, representa o conjunto de elementos físicos que constitui um organismo formado por cabeça, tronco e membros (Michaelis, 2019). Aqui, no entanto, adota-se um sentido figurado, como uma metáfora, em que o corpo representa o grupo ou organização social, que por sua vez é formado por membros (indivíduos) que se conectam em benefício de um sentido comum.

Como afirmou Durkheim (1999), é natural que os indivíduos que desempenham uma mesma atividade construam relações mútuas por força de sua ocupação. Isso fica ainda mais claro ao se resgatar os ensinamentos de Bourdieu (2003) que conduzem ao pensamento de que o *habitus* adquirido com o processo de socialização organizacional, apesar de ter um caráter individualizado, condiciona o sujeito a aproximação em relação àqueles que estão vivenciando uma realidade próxima a sua. Isso é ainda mais evidente quando se trata do *habitus* militar, que é restrito a um tipo muito específico de campo social, com padrões e leis gerais próprias, que raramente são encontradas em outras instituições (Rosa; Brito, 2010).

Dada essa abordagem, o que se entende é que o Espírito de Corpo constitui um sistema compartilhado de princípios, valores, crenças e comportamentos, a partir do qual se constrói um vínculo forte e duradouro entre os indivíduos que compõem determinada coletividade. Para

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

ser construído esse sistema, a organização pode dispender alguns esforços que estimulem o grupo ou pode ser desenvolvido pela própria natureza da atividade.

Como se percebe a partir do relato do Policial 05, algumas atitudes institucionalizadas na PMSC, contribuem significativamente para o fortalecimento do Espírito de Corpo:

Nós temos situações onde você é elogiado e temos situações, que são mais frequentes, onde você é criticado. Principalmente se você for conversar com a tropa, temos diversas máximas que são tipo **“quando um faz besteira, todo mundo paga”**. Digamos que aqui no meu setor alguém fez uma besteira homérica, não é só ele que vai se ferrar, é o setor inteiro.

Quando o sujeito diz que são mais frequentes situações em que há repreensão e habitualmente, nesses casos, o grupo de trabalho arca com as consequências de uma falha individual, entende-se que a instituição utiliza a medida corretiva como um instrumento de controle e submissão e isso, de algum modo, contribui para que o Espírito de Corpo se fortaleça.

A exemplo do que traz a obra de Foucault (1999), os sistemas punitivos, mesmo quando não explicitamente violentos, trata-se sempre de uma relação de dominação, em que o sujeito que detém uma autoridade social ou hierárquica utiliza de seu poder para reforçar a submissão de outros indivíduos a ele.

Na PM percebe-se que o grupo, ao ser colocado em uma mesma posição de submissão, tende a se fortalecer, uma vez que cada elemento ali presente compreende a realidade do outro, de uma forma que os indivíduos externos ao grupo não conseguem, uma vez que não vivenciam aquela realidade.

Talvez por isso não foi identificado que esse tipo de ação institucional, em que quando um erra, todo o grupo é punido, gere qualquer mal-estar entre os colegas de trabalho. Entretanto, fica evidente que os superiores que agem fomentando essa máxima, tendem a ser menos respeitados pelos demais. De forma gradual, a postura exacerbadamente rígida do policial, ao menos institucionalmente, tem dado espaço para visões mais humanistas, que busquem valorizá-los.

À primeira vista, esses sistemas punitivos da instituição remetem a ideia de que condicionam os sujeitos ao desenvolvimento de uma obediência cega, até mesmo pensando em benefício do grupo, há um fortalecimento dos laços relacionais que incide positivamente no desenvolvimento do Espírito de Corpo como um sentimento do indivíduo.

É notório que a PM compreende que esse elemento é benéfico, ou mesmo necessário, e com isso estimula seu desenvolvimento desde a formação. Contudo, os sujeitos percebem que

mesmo que não houvesse esse estímulo institucional, a atividade policial-militar por si nutriria esse forte elo entre eles. Como se observa na narrativa do Policial 07:

Minha turma passou 4 anos em período de internato. Não tem como você ficar 4 anos em internato, toda semana dormindo no mesmo ambiente, utilizando o mesmo banheiro, almoçando sempre com o mesmo grupo de pessoas e você não gerar vínculo. Você recebe um treinamento, um condicionamento, pra quê? Justamente porque **você vai para rua para atender ocorrência e a sua vida depende daquela outra pessoa.** Então isso a corporação estimula. A atuação em dupla, a atuação em grupo... Você faz ordem-unida... a ordem-unida é um treinamento que ela te estimula a gerar vínculos, a **ação sincronizada entre pessoas.** As vezes **até de forma inconsciente, eu vejo que estimula a geração desses vínculos.**

O regime de internato surge então como um importante fator contributivo para a construção do vínculo entre os indivíduos, como o policial apresenta, são anos em que o mesmo grupo compartilha diversos momentos do dia, dos mais superficiais e profissionais aos mais pessoais e íntimos, auxiliando no fortalecimento das relações interpessoais.

Esse tipo de regime caracteriza o que Goffman (1974) chama de instituição total, entendendo-se assim o local em que um grupo, geralmente formado por muitos indivíduos, reside e trabalha concomitantemente, separados totalmente do restante da sociedade, levando uma vida fechada e formalmente administrada. Para o autor, entre os tipos possíveis de instituições totais, encontram-se aquelas criadas visando a realização de algum trabalho ou atividade que se supõe ser desenvolvido de modo mais adequado nesse regime. Este é o caso dos quartéis, em que se alojam os policiais-militares durante a formação.

Sob o ponto de vista apresentado pelo Policial 07, certamente há que se concordar que o período de internato estimula a construção de uma forte conexão entre o grupo, uma vez que passam a despenhar atividades diárias em um mesmo ambiente. Isso implica diretamente na construção do senso de pertencimento do sujeito em relação à coletividade, com isso, de algum modo contribui para o desenvolvimento sobretudo do comprometimento organizacional.

Outro ponto mencionado pelo entrevistado é o fato de a vida de um policial depender do outro, em decorrência dos riscos inerentes a profissão. Sobre o isso, o Policial 04 concorda ser um fator que colabora para a construção do Espírito de Corpo, trabalhado desde a academia de polícia:

Em todas as instituições militares você vai ver a formação daquilo que é chamado de Espírito de Corpo, isso fica muito forte, **isso se torna mais forte ainda quando você analisa instituições onde a garantia da segurança dos sujeitos depende dos outros.** E nas polícias militares isso ainda é mais forte, porque no dia a dia você precisa confiar no seu parceiro e ele precisa confiar em você, você precisa confiar naqueles outros policiais que virão dar apoio caso você necessite. Isso eu diria que é

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

um elemento cultural bastante poderoso da instituição. [...] Isso é trabalhado desde a escola. Já desde a formação dos alunos **se faz o possível pra que eles percebam que a segurança dele vai depender do parceiro e que a segurança do parceiro vai depender dele.**

Em sentido próximo, o Policial 03 destaca que é necessário desenvolver um forte sentimento de confiança entre os policiais militares, pela natureza da atividade que os coloca em constantes situações em que sua segurança pessoal é colocada à prova: [...] *eu falei de lealdade, mas é questão de confiança. Confiar na técnica do policial, confiar que ele vai tá com uma arma atrás das minhas costas, com um fuzil na minha cabeça, e não vai atirar em mim.*

Portanto, ao que transparece pela fala dos entrevistados, de fato a instituição desde a formação, trabalha para que o sujeito internalize o sentimento de dependência em relação a seus pares. Entende-se que isso compõe uma parte marcante do *habitus* militar, porque a atividade policial por si faz com que o indivíduo frequentemente se exponha a situações que representem risco real a sua vida e, em geral, nesses momentos precise confiar piamente nos companheiros de profissão. Todavia, verifica-se que a internalização desse sentimento de dependência, ao fortalecer a confiança no grupo, acaba por afastar o indivíduo de outros campos sociais que não marcados pelo militarismo. O Policial 04 reforça isso:

[...] **a pessoa começa a criar um vínculo diferenciado em relação ao seu colega, ao seu parceiro. E na formação escolar você vai perceber que a tendência é haver um descolamento do sujeito em relação ao ambiente familiar e ele se aproxima mais no ambiente institucional.** Esse vínculo tende a migrar. Não que ele vá romper vínculos com a família, não é isso... **ele não vai romper vínculo com a família, mas os vínculos mais fortes tendem a ser constituídos, ou construídos, com a instituição.**

Percebe-se que não de forma intencional, o militar tende a se deslocar do vínculo familiar, contudo, nota-se que há certa dificuldade entre os policiais em alinhar o cotidiano militar, que geralmente envolve escalas de trabalho em período noturno, finais de semana e feriados, com as relações familiares. Em especial, nas famílias em que não há uma tradição histórica militar.

Com isso, nota-se que não raramente o Espírito de Corpo ultrapassa os limites organizacionais e a percepção que os policiais têm é de que o vínculo, para além do companheirismo em função da atividade, se converte em uma verdadeira amizade. O que se entende acontecer devido ao compartilhamento de vivências organizacionais mútuas, que fazem com que os indivíduos busquem, mesmo fora do trabalho, experienciar momentos de lazer com outros que compreendam a sua realidade.

A influência do espírito de corpo na formação dos vínculos organizacionais

Isso se manifeste fortemente na fala do Policial 05:

O que eu sinto mais orgulho dentro da polícia militar hoje? Eu **sinto orgulho de ter amigos...** é isso... de ter amigos. Desculpa, eu não tenho outra coisa que eu possa falar, essa é que eu tenho mais (orgulho). É de ter amigos. Porque fora um ou outro vizinho, **se eu precisar de alguma coisa, ou se eu tiver ferrado e falar, por exemplo, aqui com o sargento ou qualquer outro aqui dentro, talvez nem todos, mas quase todos aqui dentro vão ajudar.**

Evidencia-se com essa fala que o Espírito de Corpo é indubitavelmente um elemento marcante da Cultura Organizacional da Polícia Militar e, assumindo-o como tal, entende-se que a forma como se constrói é possivelmente um dos elementos que mais contribui para o desenvolvimento do vínculo de comprometimento organizacional, uma vez que se nota uma afetividade legítima entre os policiais enquanto colegas de trabalho, o que fortalece o seu senso de pertencimento. Como se reforça na fala do Policial 03: *Meus amigos, talvez 90%, são da polícia militar. Ou são da polícia militar, ou são originários do colégio militar. Então a polícia militar se mistura com os meus amigos.*

Ressalta-se que apesar de algumas práticas comuns na instituição possivelmente condicionarem ao entendimento de que o espírito de corpo contribua para que os policiais tornem-se consentidos, em razão da relação de submissão que se fortalece em certos momentos, o que se percebe pelas falas dos entrevistados é que a ligação afetiva que se constrói entre o grupo, se torna um dos fatores que contribui para que os sujeitos queiram se manter na instituição. Como o Policial 05 menciona em sua fala, os amigos que conquistou na corporação são um motivo de orgulho e pessoas as quais sabe que pode recorrer em um momento de necessidade.

Analisando as entrevistas, sempre que mencionado, o Espírito de Corpo era vinculado a termos como: pertencimento, união, orgulho, companheirismo, confiança e lealdade. Assim sendo, conclui-se que é um elemento intimamente absorvido pelos sujeitos e que estimula a conexão de cada indivíduo com o grupo, em consequência a isso, tornam-se mais comprometidos com a organização. Até mesmo porque, para alguns, nota-se um sentimento de gratidão pelas relações interpessoais que a PM proporcionou, e vê-se que isso fortalece o desejo dos policiais em contribuírem para o desenvolvimento da instituição.

CONCLUSÕES

A partir das percepções individuais dos sujeitos da Polícia Militar de Santa Catarina, foi possível verificar que a organização militar apresenta um tipo de cultura que exhibe algumas singularidades que a distinguem de outras instituições estudadas na literatura.

Nesse contexto foi identificado o elemento cultural peculiar à instituição que é o chamado **Espírito de Corpo**. A partir das entrevistas, foi observado que este elemento surge como um aspecto importante para a construção do senso de pertencimento e identificação dos policiais e, desse modo, contribui significativamente para o fortalecimento dos vínculos. O Espírito de Corpo sustenta e fortalece sobretudo as relações de confiança, indispensáveis para a função militar, tendo em vista que diante do alto risco de vida que a profissão exige, mantém o grupo coeso e fortalece a sensação de segurança da equipe.

O Espírito de Corpo fortalece o vínculo de comprometimento não apenas a partir do pertencimento, como também fortalece o sentimento de identificação, no qual os integrantes do grupo partilham dos mesmos costumes, ritos, fardas, gritos de guerra, muitas vezes se percebendo como uma irmandade. Além do comprometimento, não podemos negligenciar o entrenchamento, principalmente no que tange ao gerador de Ajustamento a Posição Social a partir do investimento nas relações com colegas, que inúmeras vezes no decorrer da carreira passam a ser amigos, e para muitos, considerados “irmãos” encontrados no ambiente de trabalho.

Os vínculos fortalecem o Espírito de Corpo que são fortalecidos pelos vínculos. É difícil nesse contexto percebermos onde está o início desta medida, porém sabe-se que no internato, período de início da carreira militar pode-se considerar que o Espírito de Corpo passa a fazer parte do que Bourdieu (1986) chamou de *habitus*, já que no processo de socialização esse elemento da cultura é estimulado pela própria corporação como um elemento estruturante na formação militar.

Considerando isso, ainda que este seja um estudo de caso que buscou compreender as percepções individuais dos policiais especificamente sobre a PMSC, os resultados aqui apresentados podem não condizer com a realidade de outras organizações de modo geral, mas é possível que os resultados guardem semelhança com a realidade de outras instituições militares.

Ressalta-se que na literatura sobre cultura organizacional, mesmo nos estudos em instituições militares, pouco ou praticamente nada se fala sobre o Espírito de Corpo como um

elemento cultural. Tampouco se vê trabalhos que explorem mais à fundo os efeitos dessa característica comum ao militarismo.

Nesse sentido, foi feito aqui um esforço inicial em explorar o tema. Espera-se que os resultados apresentados estimulem outros cientistas a desenvolverem pesquisas que explorem o Espírito de Corpo como um fenômeno e sua relação com outros aspectos das organizações e dos indivíduos, para além dos vínculos.

Além da contribuição acadêmica, qualquer elemento que possa interferir nos vínculos dos militares, e aqui pesquisou-se o Espírito de Corpo, é importante para que se tenha um diagnóstico da corporação e os dados pesquisados possam ser utilizados como ferramenta gerencial para melhorar o ambiente de trabalho. Militares saudavelmente vinculados com a corporação refletem em uma sociedade mais satisfeita com aspectos relativos à segurança pública.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A.V.B, *et al.* Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia teoria e pesquisa**. Brasília, vol. 30 n. 2, pp. 153-162, Abr-Jun 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/ptp/v30n2/04.pdf>. Acesso em: 25 mar, 2018.

_____; RODRIGUES, A. C. A. Entrincheiramento Organizacional: Construção e Validação da Escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2011.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, 4(2), 133-157, 2000.

BLAU, G.; HOLLADAY, E. B. Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 79, n. 4, p. 691–704, 2006.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

COHEN, A. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 6, p. 539–558, 1992.

DURKHEIM, É. **Da Divisão do Trabalho Social**. 2a ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M., et al. **Cultura e Poder nas Organizações** – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo, SP: Perspectiva, 1974.

GRILLO RODRIGUES, A. P. **Os Vínculos com a Organização e as Estratégias de Regulação Emocional em Servidores Públicos**. 2012. 97f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

GREIF, A. Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies. **Journal of Political Economy**, v. 102, n. 5, p. 912–950, 2002.

IVERSON, R. D.; BUTTIGIEG, D. M. Affective, normative and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p. 307–333, 1999.

JO HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356–365, 1997.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. DE. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 83–104, 2007.

LOPES JÚNIOR, E. P. et al. Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em uma organização policial. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1821–1845, 2011.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171–194, 1990.

MELO, M. A. DE. **A Inclusão das Mulheres na Polícia Militar de Santa Catarina** (Monografia). Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED): Florianópolis, SC, 2013.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768, 2016.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61–89, 1991.

_____. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1997.

_____. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v. 49, n. 3, p. 252–276, 1996.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20–52, 2002.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Publicado em: 2019. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br> >

MICHEL FOUCAULT. **Vigiar e Punir**. 27º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MOWDAY, R. T.; KOBERG, C. S.; MCARTHUR, A. W. The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 79–94, mar. 1984.

_____.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Nova York: Academic Press, Inc., 1982.

MUNIZ, Jaqueline. A crise de identidade das polícias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. **Security and Defense Studies Review**: Center for Hemispheric Studies. Washington, DC, v. 1, p.22-25, 2001.

_____. **Ser Policial é, sobretudo, uma razão de ser: Cultura e Cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. IUPERJ, tese de doutorado, 1999.
PETTIGREW, A. M. Qualitative Methodology. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, No. 4 – Publicado em: Dez. 1979, pp. 570-581 - Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392363> .> Acesso: 09, mar. 2018.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. [s.l.] Universidade Federal da Bahia, 2009.

_____.; BASTOS, A. V. .; ROWE, D. E. . Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, p. 1–17, 2010.

_____. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 288–304, 2015.
PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–104, 2006.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. **Institucional: História da PMSC** (site). Publicado em: S/D. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/institucional/historia/>. Acesso em: 06 set 2018.

PONCIONI, P. O Modelo Policial Profissional E a Formação Profissional Do Futuro. **Sociedade e Estado**, v. 20, n. 3, p. 561–584, Brasília, Set-Dez, 2005.

RODRIGUES, A.C.A. **Comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador: UFBA, 2009.

_____.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional: Construção e Validação da Escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

ROMAO, D.M.M, et al. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas polícias militares brasileiras** – Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. DE. “Corpo e Alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 194–211, 2010.

SACKMANN, S. A. Uncovering Culture in Organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 295–317, 1991.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar Nº 380, de 03 de maio de 2007**. Dispõe sobre o Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública no Estado. Publicado em: 03 de maio de 2007. Disponível em: < <http://bit.ly/2YeQU1I> >

_____. Secretaria Executiva da Casa Militar. **Secretaria Executiva da Casa Militar realiza solenidade de entrega de condecorações em comemoração ao Dia do Soldado**. Publicado em: 26 ago 2017. Disponível em: <<http://www.scm.sc.gov.br/scm/secretaria-executiva-da-casa-militar-realiza-solenidade-de-entrega-de-condecoracoes-em-comemoracao-ao-dia-do-soldado/>>

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança** (Trad.: Ailton Bomfim Brandão) – São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Guia de sobrevivência da Cultura Corporativa** (Trad.: Mônica Braga) – 2ª ed – Rio de Janeiro: Editora Joré Olympio, 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. Brasileira. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, M. B. DA et al. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, p. 161–170, São Paulo, 2008.

SILVA, E. E. DA C. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. **Programa de Pós-Graduação em psicologia**, p. 1–183, 2009.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE, S. J. **Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational. **Analysis Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, No. 3, pp. 339-358, set. 1993. Organizational Culture - Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2392246>. > Acesso: 09, mar. 2018.

STAKE, R. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TASCA, E.J. SILVA, A.C.; PEREIRA, E.A.T (coord.). **Pesquisa e Inovação em Segurança Pública: Uma contribuição do Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina**. Florianópolis: Dois por quatro editora, 2016.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Rites and Ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653–669, 1984.

TYLOR, Edward B. **Primitive Culture** – Vol. I – Londres: 1920.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, M. L. Culturas Organizacionais - uma Metáfora à Procura de Teorias. **Análise Social**, v. XXIV, n. XXIV-101/102, p. 663/688, 1988.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C. D.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **RAUSP Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.

Análise do Pregão Eletrônico nº 018/2020, para contratação de empresa no ramo de prestação de serviços de locação de viatura policial, para atender as necessidades da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte

Autor: Marcones Antônio Xavier Vidigal¹ (Polícia Militar do Rio Grande do Norte)

E-mail: marconesvidigal@hotmail.com

Autor: Alexander Pereira² (Polícia Militar do Rio Grande do Norte)

E-mail: alexanderpereira772@gmail.com

Autor: Wanderson Alves de Araújo³ (Polícia Militar do Rio Grande do Norte)

E-mail: wanderson.mdosmagos@gmail.com

Autor: Valdeci de Oliveira Rodrigues⁴ (Polícia Militar do Rio Grande do Norte)

E-mail: valsandboard@hotmail.com

Autora: Anna Cecília Chaves Gomes⁵ (Doutora em Gestão Pública)

E-mail: annacecilia.cg@yahoo.com

Resumo

O presente estudo trata sobre a análise do Pregão Eletrônico nº 018/2020, cujo objetivo foi contratação de empresa no ramo de prestação de serviços de locação de viatura policial, para atender as necessidades da Polícia Militar do estado do Rio Grande do Norte, Processo Nº 01510123.000198/2020-17 – SEI. Por meio da análise documental e de uma entrevista com o pregoeiro, avaliou-se a aplicação dos princípios e das regras que regem os certames licitatórios. Quanto à finalidade da pesquisa esta se caracterizou como descritiva, quanto a abordagem, se caracteriza qualitativa. Como resultado da análise, a utilização do ambiente virtual para realizar o pregão trouxe benefícios significativos, como a ampliação da concorrência e a transparência nas etapas do processo, a dotação orçamentária e financeira, estava em compatibilidade com o PPA e com a LDO do Estado, conforme dispõe a LOA do ano de 2021, foi observado que o certame sucedeu conforme a legislação vigente, respeitando todos trâmites processuais logrando êxito na contratação de serviço de locação de viatura policial. Verificaram-se ainda diversas diligências, envolvendo a procuradoria do estado a fim de realizar adequações do termo de referência, para ficar em conformidade aos padrões de exigências do órgão competente, contribuindo com a morosidade do certame. Foi possível concluir que mesmo com a morosidade do processo licitatório, essa vagareza de licitação veicular mostrou-se satisfatória, transparente, econômica e sustentável.

Palavras-chave: Pregão eletrônico; Polícia Militar do Rio Grande do Norte; Orçamento; Gestão de processos; Gestão de sistema de informação.

¹ Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN/CNAT e Sargento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

² Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN/CNAT e Sargento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

³ Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN/CNAT e Sargento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

⁴ Graduado no curso de Tecnologia em Gestão Pública pelo IFRN/CNAT e Sargento da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

⁵ Doutora em Gestão Pública, orientadora do artigo e professora do IFRN/CNAT.

Analysis of electronic bidding no. 018/2020, for hiring a company in the provision of police vehicle lease services, to meet the needs of the Military Police of the State of Rio Grande do Norte

Abstract

The present study deals with the analysis of Electronic Auction No. 018/2020, whose objective was to hire a company in the field of providing police vehicle rental services, to meet the needs of the Military Police of the state of Rio Grande do Norte, Process No. 01510123.000198/2020-17 - SEI. Through document analysis and an interview with the auctioneer, the application of the principles and rules that govern bidding processes was evaluated. As for the purpose of the research, this was characterized as descriptive, as for the approach, it was characterized as qualitative. As a result of the analysis, the use of the virtual environment to carry out the auction brought significant benefits, such as the expansion of competition and transparency in the stages of the process, the budgetary and financial allocation, it was in compatibility with the PPA and with the State's LDO, as provided by the LOA for the year 2021, it was observed that the event took place in accordance with the current legislation, respecting all procedural procedures, succeeding in hiring a police vehicle rental service. There were also several diligences, involving the state attorney's office in order to make adjustments to the term of reference, to comply with the standards of requirements of the competent body, contributing to the slowness of the sertame. It was possible to conclude that even with the slowness of the bidding process, this type of vehicular bidding proved to be satisfactory, transparent, economical and sustainable.

Keywords: Electronic trading; Military Police of Rio Grande do Norte; Budget; Processes management; Information system management.

INTRODUÇÃO

Com a finalidade de que o serviço público funcione de maneira mais eficiente e transparente, bem como possa aproveitar de maneira racional os recursos financeiros na gestão pública, o presente artigo faz uma análise do instrumento licitatório do pregão eletrônico.

O pregão eletrônico consiste na modalidade de licitação pública, de tipo menor preço, destinada à seleção da proposta mais vantajosa para a contratação de bem ou serviço comum, por meio de proposta seguidas de lances, em que os atos jurídicos da administração pública e dos interessados desenvolvem-se com a utilização dos recursos da tecnologia da informação, desfrutando especialmente do espaço virtual, a internet (Justen Filho, 2011).

O pregão compreende uma fase preparatória, instituída pelo Art. 3º da Lei 10.520, e uma fase externa, que está disciplinada no Art. 4º, em seus incisos, que compreende as fases: edital, julgamento e classificação, habilitação do licitante vencedor, adjudicação e homologação (Diniz, 2006).

Desta forma, o processo de licitação surge como um procedimento administrativo, no qual a administração pública, orientada pelos princípios e normas do direito administrativo, busca selecionar proposta vantajosa para celebração de um contrato, resguardando interesse público e social, além, disso todos têm chances iguais de participação nos procedimentos licitatórios (Di Pietro, 2014).

Um dos processos que utiliza o pregão como método é o de locação de veículos que visa minimizar os custos gerados por frequentes baixas de viaturas, seja por danos causados por acidentes, inviabilizando o seu conserto, que em alguns casos, acarretam perda total ou parcial dessas viaturas, bem como em observância a Portaria N° 188, de 15 de dezembro de 2008, que disciplina a retirada de circulação dos veículos oficiais com mais de 10 (dez) anos de uso por questão de economia na sua manutenção (Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos, 2008).

A contrapartida é revertida em ações no bojo da segurança pública de forma preventiva e repressiva a toda sorte de delitos que ocorrem em todo território potiguar, atendendo aos anseios da sociedade norte rio-grandense pela manutenção da ordem pública.

Portanto, este artigo tem como objetivo principal de analisar e identificar as etapas do processo licitatório através do Pregão Eletrônico N° 018/2020, realizado pelo Banco do Brasil S/A, do tipo menor preço por lote, para Contratação de empresa no ramo de prestação de serviços de locação de viatura policial, para atender as necessidades da Polícia Militar do estado do Rio Grande do Norte, Processo N° 01510123.000198/2020-17 – SEI.

Nesse sentido, a pesquisa busca identificar as etapas do processo licitatório, descrevendo o procedimento para esta aquisição, analisar a gestão de processos, identificar os sistemas de informações utilizados e verificar a tramitação orçamentária e as leis estabelecidas neste processo licitatório.

O artigo está organizado como segue. Além da Introdução que apresenta o tema e os objetivos, a seção 2 oferece o suporte teórico para a fase de análise do pregão, abordando o orçamento público, licitações e contratos, sistemas da informação e gestão de processos. A seção 3 apresenta a metodologia de pesquisa e a seção 4 apresenta os resultados. Por fim, conclusão e referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos que embasam o presente trabalho, perpassando por meio dos conceitos de licitações e contratos, gestão de processos, orçamento público e sistema de informação a serem usados como base.

Licitações e contratos

A licitação na administração, em linhas gerais, é o procedimento administrativo utilizado para a contratação de serviços ou aquisição de produtos pela administração pública (“Licitações e contratações - Portal da transparência”, [s.d.]). Diante disso, o artigo 37, caput e inciso XXI da Constituição Federal Brasileira, indicam que a licitação é um mecanismo obrigatório para toda a administração pública (Brasil, 1988).

Além disso, no artigo 37 da CF/88 também é descrito que as licitações servem como forma de assegurar igualdade de condições a todos os concorrentes, por possuir cláusulas que garantem um maior controle e obrigação de pagamentos nas relações dentro da administração (Brasil, 1988). Desse modo, a licitação tem como uma de suas finalidades, possibilitar um maior controle da aplicação do dinheiro público, uma vez que ela impede que exigências desnecessárias sejam contratadas (Macena, 2017).

Assim, é importante destacar que a Lei 8666/93 regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública (Brasil, 1988). Nesse contexto, como o processo de licitações envolve os recursos públicos, estes devem ser totalmente transparentes e seguir alguns princípios que estão determinados na Lei 8666/93, que possui sua complementação na Lei 10520 de 2002 (Brasil, 2002).

Assim, tais normas discorrem sobre o conceito de eficiência das compras na administração pública e o fundamento do bom uso da verba pública. A Lei 8666/93 também define quem pode participar de uma concorrência, são elas as médias e grandes empresas, MEI, MPE e até pessoas físicas. Há, no entanto, segundo a Lei 8666, algumas exceções que visam proteger o processo licitatório de concorrentes que podem prejudicá-lo (Brasil, 1993). As regras estabelecidas na Lei de Licitações, por exemplo, buscam evitar que uma pessoa ou empresa tenha vantagem sobre seus concorrentes. (Crestani, 2021).

A Lei vigente até dezembro de 2023, é a 10.520/2002, que instituiu a modalidade pregão, ou seja, a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, onde a

disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, onde é analisado a melhor proposta, com o menor preço (Brasil, 2002).

Mais recentemente, houve a edição da Lei 14.133/2021, que instituiu, em âmbito nacional, um novo marco legal para as licitações e contratos (Brasil, 2021). Além disso, esta Lei mais nova, trouxe grandes impactos para quem atua com licitações públicas, não apenas no âmbito federal, mas também nas esferas estadual, municipal e distrital. Salienta-se, contudo, que o presente trabalho tomará como base a lei antiga, a 10.520/2002 (Brasil, 2002).

Além das leis destacadas, o Regime Diferenciado de Contratações, instituído pela Lei nº 12.462 de 2011, disciplina um procedimento licitatório com novidades em relação à legislação vigente e tem o objetivo de imprimir celeridade, trazendo maior eficiência às contratações públicas (Brasil, 2011).

Nesse âmbito, a Lei nº 12.462/2011, chamada Lei do RDC, trouxe importantes soluções para a Administração Pública, segundo o ministro do Tribunal de Contas da União, Benjamin Zymler, a lei representou “uma evolução em relação à 8.666 e ponta de lança para um novo regime”, na medida em que permitiu “licitações mais transparentes, mais rápidas e eventualmente por preços menores” tornando-se, assim, propulsora de mudança no âmbito das licitações e contratações públicas (Mendes, 2017).

O contrato administrativo é o meio pelo qual a administração pública pode firmar acordo com empresas particulares, ou outra entidade, de modo que os objetivos da administração pública sejam atingidos, por meio de um acordo de vontades entre as partes (Fachini, 2021).

Nesse âmbito, os contratos da administração mostrados no quadro 01, englobam todos os contratos celebrados por ela e podem ser subdivididos em algumas categorias, como os contratos de delegação e colaboração. Nesse contexto, os contratos na administração pública, apresentam algumas modalidades que se subdivide em: contrato de obra pública, contrato de serviço; contrato de fornecimento; contrato de gestão e contrato de concessão (Di Pietro, 2011).

Quadro 1 – Modalidades de contratos da administração pública

Modalidades de contratos da administração pública	Definição
Contrato de obra pública	O contrato de obra pública é o que regulamenta a construção, reforma ou ampliação das obras públicas, podendo ser dividido nas modalidades de empreitada ou tarefa.
Contrato de serviço	Em relação ao contrato de serviço, este se dá através do contrato entre a Administração com determinado

	particular para o fornecimento de serviços, como transporte e instalação.
Contrato de fornecimento	No que concerne ao contrato de fornecimento, ele é utilizado através do contrato entre a Administração com empresa particular, no intuito de compra de bens.
Contrato de gestão	Já o contrato de gestão, por sua vez, é o contrato celebrado pela Administração Pública para com uma entidade ou órgão da Administração Direta, Indireta e com Organizações não governamentais
Contrato de concessão	Por fim, o contrato de concessão, trata-se do contrato administrativo, onde o Estado transfere a uma pessoa jurídica privada, denominada concessionária, a prestação de serviço público por meio de tarifa paga diretamente pelo usuário

Fonte: Adaptado de Byron (2018)

Diante da propositura temática demonstra que as modalidades de contrato administrativo, tem como premissa o atendimento das necessidades do interesse público, sem se desviar dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência que regem a Administração Pública.

Gestão de processos

Gestão de processos define-se como uma atividade ou um grupo de atividades as quais são desenvolvidas com a finalidade de se entregar um produto ou serviço, no qual pode-se dizer que todo o processo possui uma entrada, uma transformação e uma saída (Johansson *et al.*, 1995).

Segundo De Sordi (2014) uma das finalidades da prática administrativa da gestão de processos é de garantir uma contínua melhoria na maneira de como se comporta a organização, elevando-se a qualidade dos níveis processuais dos negócios. A sua finalidade é ter maior controle na atuação dos funcionários, tendo visibilidade sobre os indicadores de desempenho e consequentemente conquistar melhores resultados na gestão (De Sordi, 2014).

Para Harrington (1993), processo é alguma atividade que recebe uma entrada (input), soma valor e produz uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados perceptível. Esses processos podem ser começados de várias maneiras, iniciando com a compra de uma matéria-prima até a entrega de um produto pronto para o consumidor interno ou externo de uma empresa (Harrington, 1993).

Os benefícios da gestão de processos são as declarações as quais mostram como um produto ou sua característica pode favorecer ao comprador. Afirmativas que mostram como é

o produto, suas características ou benefícios desempenham uma carência visível externado pelo consumidor (Oliveira, 2009).

As vantagens da gestão de processos são de ter uma boa reputação, dando a devida atenção para as necessidades dos colaboradores e alinhando os mesmos com a empresa, isso garante uma maior produtividade, mais saúde e qualidade de vida dentro da empresa gerando consequentemente mais lucro (Paim *et al.*, 2009).

De acordo com Johansson (1995) as ferramentas de gestão de processos podem ser definidas como um conjunto de técnicas e metodologias as quais auxiliam os gestores na sua tomada de decisão, na elaboração de planos de ação e criação de estratégias. Essas ferramentas entregam as boas práticas que, quando bem executadas, elas levam o gerenciamento ao caminho do sucesso.

Segundo Seleme e Stadler (2012), desde o princípio da humanidade o homem busca fincar qualidade nas suas produções. Com o passar do tempo e diante das novas tecnologias, a qualidade começa a ser um fator primordial para que os clientes possam escolher por melhores produtos e serviços.

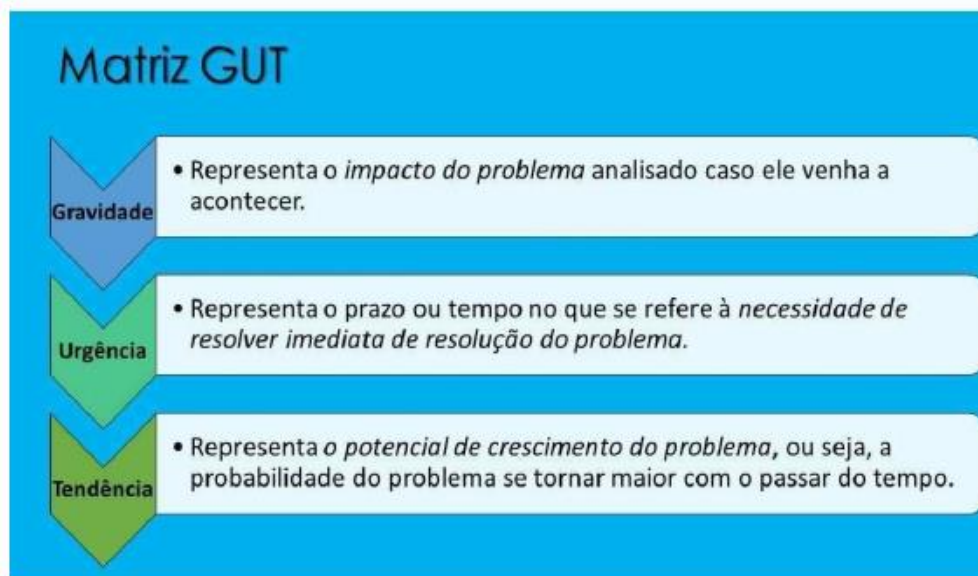
Esses autores descrevem que como a finalidade de proporcionar o controle da qualidade e a pesquisa por esta, existem as diversas ferramentas da qualidade, que servem como parâmetros para aferir e alterar aquilo que está sendo feito de maneira imprecisa (Selene; Stadler, 2012).

Conforme os autores Slack *et al.* (2008), são perceptíveis que bens e serviços com qualidade trazem às organizações uma relevante prerrogativa para a competitividade, fator ocasionado porque produtos de bens e serviços são feitos com mais qualidade, reduzindo os custos com os reparos e as perdas, além de trazer satisfação aos clientes. Dentro desse contexto, como a aplicabilidade das ferramentas da qualidade contribuem para o alargamento das organizações.

Algumas ferramentas que podem ser manuseadas para o gerenciamento de processos, são a matriz GUT, o ciclo PDCA, análise SWOT, e o plano de ação 5W2H:

A Matriz GUT, mostrada na Figura 1, é uma ferramenta de organização de problemas e demandas por ordem de prioridade. Pelas suas características, essa matriz permite analisar os problemas de acordo com sua gravidade, urgência e tendência, melhorando o fluxo de trabalho e o processo de tomada de decisão (Sousa *et al.*, 2019).

Figura 1 – Gravidade, Urgência e Tendência



Fonte: Sousa *et al.* (2019. p. 28)

PDCA é uma ferramenta utilizada para proporcionar uma melhoria contínua dentro das organizações. Mostrada na Figura 2 este método divide a administração de processos em quatro etapas, facilitando sua gestão e colaborando com alterações confiantes (Sousa *et al.*, 2019).

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Sousa *et al.* (2019. p. 44)

Análise SWOT, visualizada na Figura 3, é uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de empresas e novos projetos, tanto no ambiente interno como no ambiente externo de uma empresa. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses

(Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e também é conhecida como Análise FOFA ou Matriz SWOT (Chiavenato; Sapiro, 2009).

Figura 3 – Modelo Análise SWOT



Fonte: Sousa *et al.* (2019. p. 141)

A ferramenta 5W2H, visualizada na Figura 4, transforma em ações práticas toda a análise e a formulação de estratégias idealizadas para o plano de ação. O 5W2H é, portanto, um *checklist* que indica as atividades, os prazos e as responsabilidades de todos os envolvidos em um projeto, sempre com o objetivo no desenvolvimento (Oliveira, 2021).

Figura 4 – Ferramenta 5W2H



Fonte: Sestrem (2021, *on-line*)

Conclui-se que o uso adequado destas ferramentas as quais foram mencionadas, possibilitam o entendimento e o conhecimento dos processos nas instituições, sejam públicas ou privadas, as ferramentas proporcionam uma melhor gestão para as mesmas e se bem utilizadas podem oferecer mais produtividade com melhor qualidade.

Orçamento público

De acordo com Santos (2001, p. 3) "conceituar orçamento público é dizer que ele é um instrumento de controle sobre as finanças do governo", ou seja, é uma ferramenta importante para garantir a transparência e o controle das finanças do governo. Ao estabelecer a previsão de receitas e fixação das despesas, o orçamento permite que a sociedade acompanhe como o dinheiro público está sendo utilizado e exija dos governantes uma gestão mais eficiente e responsável. Com isso, o orçamento público contribui para uma administração pública mais responsável e comprometida com o bem-estar da população.

Em uma outra definição, Crepaldi (2017, p. 8) afirma que "o orçamento público é o instrumento pelo qual o governo estima as receitas que irá arrecadar e fixa gastos que espera realizar durante o ano". Percebe-se que se trata de um mecanismo crucial para a gestão das finanças do governo. Ele permite que o Estado planeje e estime as receitas que espera arrecadar e defina os gastos que pretende realizar ao longo do ano. Com isso, o orçamento público é um instrumento importante para garantir uma gestão financeira responsável e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país.

O autor formula mais um significado, dizendo que "O orçamento público é uma peça de planejamento, na quais as políticas públicas setoriais são analisadas, ordenadas segundo sua prioridade selecionadas para integrar o plano de ação do governo nos limites do montante de recursos passíveis de serem mobilizados para financiar tais gastos " (Crepaldi, 2017, p. 7), onde se pode contextualizar de forma mais ampla que é um documento fundamental para a gestão das políticas públicas, permitindo que as diversas áreas de atuação do governo sejam analisadas e organizadas de acordo com suas prioridades, compondo assim o plano de ação do governo.

É por meio do orçamento que os recursos financeiros necessários para financiar as políticas públicas são mobilizados e gerenciados, assumindo assim ser uma peça de planejamento estratégico que possibilita uma gestão mais eficiente e responsável das finanças públicas, contribuindo para o desenvolvimento do país e o bem-estar da população.

Planejamento governamental

O planejamento governamental pode ser entendido como o exercício de escolha consciente de ações que aumentem as chances de obter um resultado específico, é o que se pode afirmar com base no texto de Cardoso (2014).

Assim abre-se uma discussão entre a importância de conectar as dimensões dos planos de governos e da gestão pública, tanto analítica como politicamente, para promover o desenvolvimento do país. Cardoso (2014) utiliza a tese da primazia historicamente alternada entre planejamento e gestão para evidenciar a desconexão entre essas dimensões no Brasil durante o longo século XX. Vislumbrando este prisma, podem ser abordados as contradições entre o tipo de planejamento operacional praticado desde a Constituição Federal de 1988 e a agenda gerencialista de reforma do Estado, que esvaziou a função do planejamento como algo vital à formulação de diretrizes estratégicas de desenvolvimento para o país; no entanto, após mais de duas décadas de relativa estagnação econômica, o Brasil retomou certa capacidade de crescimento a partir de 2004, o que foi fundamental para a melhoria de indicadores sociais e do mercado de trabalho. Esse ambiente de retomada do crescimento levou o governo brasileiro a produzir vários documentos entre 2003 e 2010, tratando da questão do desenvolvimento e do planejamento (Cardoso Júnior, 2014).

Outro assunto relevante a ser abordado, seria: as formas de promover uma sistematização e avaliação preliminar desses documentos, buscando averiguar em que medida eles são tributários dessa nova fase de crescimento e como eles poderiam induzir, uma vez implementadas suas diretrizes principais, a sustentação de um ciclo temporalmente ampliado e mais robusto de crescimento (Cardoso Júnior, 2014).

De forma concisa pode se afirmar que a necessidade de conectar as dimensões do planejamento governamental e da gestão pública para promover o desenvolvimento do país, seria uma discussão sobre as contradições entre o tipo de planejamento operacional praticado desde a Constituição Federal de 1988 e a agenda gerencialista de reforma do Estado. A necessidade de conectar as dimensões de planejamento governamental e gestão pública para alcançar o desenvolvimento e sugere a avaliação dos documentos produzidos pelo governo brasileiro entre 2003 e 2010 em relação a essa questão, destacando-se a retomada da capacidade de crescimento econômico do Brasil a partir de 2004 e a importância da sustentação desse crescimento para enfrentar os desafios de construir um país menos heterogêneo e desigual. (Cardoso Júnior, 2014).

“O Plano Plurianual (PPA) é um instrumento para o planejamento estratégico do município ou Estado, isto é, para organização dos recursos e energias do governo e da sociedade em direção à uma visão de futuro, a um cenário de médio prazo” (Almeida, 2014, p.5). O Plano Plurianual (PPA), portanto, é uma das principais ferramentas utilizadas pelos governos municipais, estaduais e federais para o planejamento de suas ações e investimentos. Por meio dele, é possível definir prioridades, estabelecer metas e monitorar a execução das políticas públicas, garantindo a efetividade das ações governamentais; é um importante instrumento de transparência e participação social, já que permite a consulta pública e a participação da sociedade na definição das políticas públicas; é essencial para a governança efetiva e para a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades; estabelece critérios para nortear a alocação dos orçamentos anuais (Almeida, 2014).

O conteúdo do PPA inclui diretrizes, objetivos e metas regionalizadas para despesas de capital e outros programas de duração continuada. O PPA tem vigência de quatro anos e começa no segundo ano do mandato do Chefe de Governo. O prazo para encaminhamento ao Legislativo é até 31 de agosto e a aprovação pela Câmara Municipal, ou assembleia legislativa, deve ocorrer até o encerramento da sessão legislativa. Nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade. (Almeida, 2014).

Segundo Almeida (2014), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) é um instrumento de planejamento que orienta a elaboração do orçamento anual do governo. Seu conteúdo inclui metas e prioridades para o próximo exercício financeiro, bem como disposições sobre a alteração na legislação tributária e a política de aplicação das agências financeiras de fomento. A LDO também deve conter anexos com as metas fiscais e os riscos fiscais, conforme determina a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Assim, a LDO tem como objetivo principal garantir a transparência e a responsabilidade fiscal na gestão dos recursos públicos, além de orientar a atuação do governo para atender às demandas da sociedade (Almeida, 2014).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) é uma lei elaborada pelo Poder Executivo que estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro subsequente. Ela abrange três orçamentos: o fiscal, o da seguridade social e o de investimento. A vigência da LOA é anual e seus prazos incluem o encaminhamento do projeto de lei ao Poder Legislativo até o dia 31 de agosto e a aprovação pela Câmara Municipal e Assembleia Estadual e Federal, até o encerramento da sessão legislativa. (Almeida, 2014). É vedado à LOA conter dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, porém autorizações para abertura de

créditos suplementares e contratação de operações de crédito podem ser incluídas. (Almeida, 2014).

As receitas orçamentárias são recursos financeiros disponíveis que ingressam durante o exercício e que constituem um elemento novo para o patrimônio público. Essas receitas pertencem ao Estado e integram o patrimônio do Poder Público, sendo utilizadas em programas e ações para atender às necessidades públicas e demandas da sociedade. É obrigação da Lei Orçamentária Anual (LOA) registrar a previsão de arrecadação das receitas, mas a ausência formal desse registro não retira seu caráter orçamentário. As receitas orçamentárias são classificadas de acordo com sua natureza, indicador de resultado primário, fonte/destinação de recursos e esfera orçamentária.

A correta classificação da receita orçamentária é fundamental para o planejamento e execução das políticas públicas, bem como para a avaliação do resultado primário e do desempenho fiscal do ente (Manual Técnico do Orçamento - MTO, 2023).

As receitas correntes são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento das atividades do Estado e representam os recursos arrecadados das receitas correntes são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento das atividades do Estado têm como principal objetivo aumentar as disponibilidades financeiras e fortalecer o patrimônio, além de serem essenciais para o financiamento dos programas e ações correspondentes às políticas públicas (Manual Técnico do Orçamento - MTO, 2023).

As receitas capitais são aquelas provenientes da realização de recursos financeiros destinados a investimentos em melhorias e despesas de capital. Conforme estabelecido pela Lei nº 4.320/64, art. 11, § 2º, são os recursos financeiros obtidos pelo Estado com o objetivo de financiar investimentos, melhorias e despesas de capital. Essas receitas estão vinculadas às despesas de capital, que abrangem diferentes categorias de gastos relacionados à expansão, modernização e aprimoramento dos serviços públicos. (Strottmann; Rodrigues, 2019).

As fases da receita orçamentária no Quadro 01 segundo o Manual Técnico Orçamentário de 2023 são:

Quadro 1 – Fases da Receita Orçamentária

Previsão	Nesta fase, é realizada a estimativa da arrecadação das receitas que serão incluídas na proposta orçamentária. A previsão deve seguir as normas técnicas e legais, considerando fatores como alterações na legislação, variação do índice de preços e crescimento econômico. Também é necessário apresentar demonstrativos da evolução da receita nos últimos três anos, projeções para
-----------------	---

	os próximos dois anos e a metodologia utilizada para o cálculo.
Lançamento	É o ato realizado pela repartição competente para verificar a procedência do crédito fiscal e identificar o devedor. No contexto tributário, o lançamento é o procedimento administrativo que verifica a ocorrência do fato gerador do tributo, determina a matéria tributável, calcula o montante do tributo devido e propõe a aplicação de penalidades, quando aplicável. Arrecadação: Essa fase corresponde à entrega dos recursos pelos contribuintes ou devedores ao Tesouro Nacional, por meio dos agentes arrecadadores ou instituições financeiras autorizadas pelo ente público. As receitas arrecadadas pertencem ao exercício financeiro em que ocorrem, seguindo o regime de caixa, ou seja, são consideradas no momento em que são efetivamente recebidas.
Recolhimento	O recolhimento é a transferência dos valores arrecadados para uma conta específica do Tesouro Nacional, responsável pela administração e controle da arrecadação. Esse princípio segue a unidade de tesouraria ou de caixa, impedindo qualquer fragmentação para criação de caixas especiais. O recolhimento é essencial para a gestão financeira e programação dos recursos públicos.

Fonte: Adaptado do Manual Técnico Orçamentário (2023)

É importante ressaltar que todas essas fases da receita orçamentária são interdependentes e devem ser acompanhadas de perto pelos gestores públicos. Uma previsão de receitas mal feita pode gerar desequilíbrios no orçamento e dificultar a implementação de políticas públicas. Da mesma forma, uma arrecadação ineficiente ou uma recuperação de créditos mal conduzida podem afetar negativamente o desempenho financeiro do Estado. Por isso, a gestão da receita orçamentária é um desafio constante para os administradores públicos (União, 2023).

Despesas e créditos adicionais

A Despesa pública é o conjunto de gastos realizados pelos entes públicos, como o governo federal, estadual e municipal, com o objetivo de promover ações e programas em benefício da sociedade; é regulamentada por meio da Lei Orçamentária Anual (LOA), que estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro. A LOA é composta por três orçamentos: o Orçamento Fiscal, o Orçamento da Seguridade Social e o Orçamento de

Investimento das Empresas Estatais. A classificação da despesa por esfera orçamentária permite identificar a qual orçamento pertence a despesa. Pode ser classificada segundo outras categorias, como a natureza da despesa, a função e subfunção, a unidade orçamentária e a modalidade de aplicação, permitindo uma análise mais detalhada dos gastos públicos e facilitando o controle social. (Cavalcante, 2009). O objetivo da despesa pública é atender às necessidades da sociedade, promovendo o bem-estar social, o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (Manual Técnico do Orçamento, 2023).

De acordo com o Manual Técnico do Orçamento (2023), as despesas públicas se classificam em: despesas de capital e despesa pública.

As despesas de capital são as que se referem aos investimentos realizados pela empresa para adquirir e manter os ativos de longo prazo, como máquinas, equipamentos, obras, imóveis e participações acionárias, esses investimentos, também conhecidos como CAPEX (Capital Expenditure), são essenciais quando uma empresa deseja atualizar, expandir ou melhorar suas operações acionárias.

Já a despesa pública corrente é uma categoria de gastos governamentais concernentes aos recursos financeiros utilizados para cobrir as despesas regulares e recorrentes do governo que são destinadas a atender compromissos e necessidades sociais e coletivas ao longo do ano corrente. Na contabilidade nacional, a despesa pública corrente abrange diferentes tipos de gastos, como despesas com pessoal (salários e encargos trabalhistas dos funcionários públicos), consumo intermédio (compras de bens e serviços utilizados na produção de outros bens e serviços públicos), prestações sociais (pagamentos de benefícios sociais, como aposentadorias e assistência social), subsídios, juros e outras despesas correntes (Manual Técnico do Orçamento - MTO, 2023).

Segundo o Manual Técnico do Orçamento (2023) as despesas públicas se dividem em três fases conforme Quadro 02 a seguir:

Quadro 2 – Fases da Despesa Pública

Empenho	É o compromisso do gestor público em relação a uma despesa, ou seja, é o ato de reservar um montante de recursos para pagamento de uma obrigação que ainda não foi efetivamente realizada.
Liquidação	É a verificação da procedência do direito adquirido pelo credor, mediante a entrega do bem, a prestação do serviço ou a realização de obra pública.
Pagamento	É a etapa final da despesa pública, que consiste na efetivação do desembolso do recurso financeiro ao credor, após a verificação da liquidação da despesa.

Fonte: Adaptado do Manual Técnico Orçamentário (2023)

Os créditos adicionais são autorizações de despesas não previstas ou insuficientemente dotadas na Lei Orçamentária Anual (LOA). Eles são uma forma de suplementar, por meio de uma nova autorização legislativa, as dotações orçamentárias previstas na LOA. Essas autorizações têm como objetivo possibilitar o atendimento de despesas não previstas no orçamento original, ou a cobertura de insuficiências nas dotações iniciais. Os créditos adicionais são classificados em três modalidades: suplementares, especiais e extraordinárias. Os créditos suplementares destinam-se ao reforço de dotações orçamentárias já existentes, enquanto os créditos especiais são destinados a despesas para as quais não há dotação orçamentária específica. Por fim, os créditos extraordinários são destinados a despesas imprevisíveis e urgentes, como as decorrentes de guerra, calamidade pública ou comoção interna (Manual Técnico do Orçamento - MTO, 2023).

Princípios orçamentários

Conforme o Manual Técnico do Orçamento (2023), os princípios orçamentários são os que seguem no Quadro 03 abaixo:

Quadro 3 – Princípios Orçamentários

Unidade ou Totalidade	Cada ente governamental deve elaborar um único orçamento, evitando múltiplos orçamentos dentro da mesma entidade política.
Universalidade	A Lei Orçamentária Anual (LOA) deve abranger todas as receitas e despesas de todos os Poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações mantidos pelo poder público.
Anualidade ou Periodicidade	O orçamento é elaborado para um período de tempo específico, normalmente coincidindo com o ano civil, e contempla a previsão de receitas e fixação de despesas
Exclusividade	A LOA deve conter apenas dispositivos relacionados à previsão de receita e fixação de despesa, exceto autorizações para créditos suplementares e operações de crédito conforme a lei.

Fonte: Adaptado do Manual Técnico Orçamentário (2023)

Processos orçamentários

De acordo com Cavalcante (2009), o processo orçamentário é composto por uma série de etapas que se desenvolvem em conjunto, desde a elaboração do orçamento público até etapas posteriores à sua execução. O ciclo orçamentário é constituído pelas fases de elaboração,

aprovação, execução e controle (avaliação), e é um instrumento de curto prazo que influencia as decisões futuras.

Na fase de elaboração, são realizados estudos para definir objetivos, metas e estimativas de valores necessários para a realização de prioridades. Na segunda fase, a aprovação dependerá da tramitação do projeto de lei do orçamento no âmbito do Poder Legislativo e de sua aprovação. Na terceira fase, os orçamentos são executados de acordo com o limite de despesas fixadas na LOA, e na última fase, ocorre o controle e a avaliação da execução das despesas (Cavalcante, 2009).

A transparência no processo orçamentário é fundamental para que a população possa acompanhar e fiscalizar as ações políticas de seus governantes. Através do processo orçamentário, os programas, projetos estratégicos e políticas básicas são aprovados para execução, e as promessas políticas dos candidatos eleitos são votadas para que os recursos arrecadados com os tributos possam ser liberados. (Cavalcante, 2009).

Além das etapas do processo orçamentário, é importante compreender a composição dos recursos financeiros no ingresso ao patrimônio público, dentre as receitas orçamentárias e extraorçamentárias, bem como o processo de destinação desses recursos, através das despesas públicas. O conhecimento da visão orçamentária das etapas do ciclo contribui para uma gestão pública mais transparente e para promover o interesse da população em acompanhar e fiscalizar as ações políticas de seus governantes (Cavalcante, 2009).

Sistemas de informação

Na contemporaneidade, onde a informação é um recurso cada vez mais valioso, os sistemas de informação desempenham papel primordial na gestão pública, é o que analisa Laudon (2014), que também propõe que através da utilização de tecnologias inovadoras, tais sistemas têm propiciado melhorias na forma como tais informações são repassadas nos meios públicos e institucionais. Com base no conceito de atingir um objetivo em comum, os sistemas de informações fornecem uma estrutura organizada para coletar, armazenar, processar e transmitir dados relevantes para o funcionamento eficiente da administração pública (Laudon; Laudon, 2014).

Segundo Albuquerque (2021), a necessidade de promover a descentralização e a aceitação de competências na administração pública brasileira, levou a implementação de reformas, como o Decreto-Lei de nº 200/1967, que estabeleceu a descentralização das

atividades, permitindo que diferentes instâncias administrativas assumissem a execução das tarefas (Brasil, 1967). No entanto, a coordenação, orientação normativa e a modelagem nos processos permaneceram centralizadas, como afirma o autor. Nesse contexto, os sistemas de informações desempenharam um papel crucial ao ofertar uma abordagem integrada para gerenciar e controlar as atividades descentralizadas, garantindo a fluidez e celeridade no fluxo de informações entre as diferentes áreas e níveis da gestão pública (Albuquerque, 2021).

Ainda de acordo com Albuquerque (2021), empregar sistemas de informações na gestão pública tem proporcionado benefícios tangíveis visto que tais sistemas promovem a melhoria da comunicação, facilitam a tomada de decisões embasadas em dados e promovem a transparência e prestação de contas na administração pública; o que possibilita a automação de processos, satisfação na burocracia e aumento da eficiência operacional. Através dos sistemas integrados e interconectados, as informações são compartilhadas de forma ágil e segura, permitindo uma melhor gestão dos recursos públicos e uma resposta mais eficiente às demandas da sociedade (Albuquerque, 2021).

Para que os sistemas de informações sejam efetivos no contexto das licitações, se faz necessário que estes sejam desenvolvidos e implementados com base em uma série de princípios e diretrizes, outrossim vale ressaltar que um dos principais desafios neste contexto, é garantir a integridade, a segurança e a confidencialidade dos dados coletados e armazenados, de forma a prevenir fraudes corrupção e outros tipos de irregularidades, em consonância com Oliveira (2010). Para o autor é fundamental que os sistemas de informações sejam capazes de se integrar com outros sistemas e ferramentas utilizados pelos gestores públicos, de forma a garantir a interoperabilidade e a facilidade de acesso às informações. A usabilidade e a acessibilidade também são fatores importantes a serem considerados, de forma a garantir que os usuários possam navegar e utilizar o sistema com facilidade e eficiência (Oliveira, 2010).

Em conformidade com Oliveira (2010), os sistemas de informações podem corroborar para a melhoria dos processos de licitação por meio da automação de etapas como o cadastramento de fornecedores, a publicação de editais, recepção de propostas e a análise dos documentos. Além disso, os S.I. Também podem ser utilizados para promover a transparência nas licitações, permitindo o acesso às informações pelos interessados aumentando a concorrência (Oliveira, 2010).

Conforme os níveis dos sistemas de Informações, pode-se descrever este processo, mais especificamente na licitação em estudo, de acordo com a figura a seguir:

Figura 1 – Níveis dos sistemas de informações no processo licitatório



Fonte: Adaptação própria de Paula (2015, *on-line*).

Durante toda a fase interna e externa pode ser percebido que o Sistema de Informações utilizado para o fluxo de dados técnicos dentre os órgãos internos da Polícia Militar e Procuradoria Geral do Estado foi o SEI, que será especificado no subitem que se segue.

Sistema Eletrônico de Informações (SEI): inovando a administração pública no Rio Grande do Norte

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), tem se mostrado uma ferramenta de extrema importância na administração pública do Rio Grande do Norte. Implementado em 30 de janeiro de 2018 pelo Tribunal da 4ª Região (TRF4), e coordenado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o SEI possibilita a realização de processos administrativos de forma eletrônica, proporcionando benefícios tais quais: a redução do uso de papel, otimização das rotinas de trabalho, maior colaboração entre os setores, sistematização dos procedimentos e melhoria da gestão do conhecimento (Brasil, 2022).

O SEI representa uma mudança de paradigma ao libertar a administração pública do papel, garantindo significativa redução dos custos com impressão, armazenamento e logística, além de fornecer otimização das rotinas de trabalho, permitindo maior colaboração entre os servidores e agilidade nos fluxos processuais, segundo Brasil (2022). Ainda para o autor, a sistematização dos procedimentos e a melhoria da gestão do conhecimento, são outros

benefícios relevantes, uma vez que o SEI oferece recursos para a automatização da geração de relatório e estatísticas sobre os processos administrativos, facilitando a produção de informações e a gestão efetiva dos estoques de processos e equipes com um uso bem adverso que vai desde a formação e publicação das escalas de serviço dentre as unidades ou escalas em eventos, até a apuração de procedimentos administrativos ou pedidos de materiais no seio das Companhias, Batalhões, Destacamentos e Unidades Especializadas, Administrativas e de Ensino em todo o âmbito institucional da PMRN.

A transparência na administração pública é de suma importância e o SEI contribui neste sentido, ao disponibilizar em tempo real os documentos públicos produzidos pelo Estado, e o andamento dos processos (em conformidade com as regras e legislações de cada órgão) (Brasil, 2022). Com a redução de processos físicos e a virtualização dos atos processuais, os riscos operacionais, como perda de documentos e volumes, são minimizados, garantindo maior segurança e preservação das informações; além de oferecer diversas facilidades e funcionalidades que impulsionam a eficiência administrativa (Rio Grande do Norte, 2018). Sua portabilidade permite o acesso remoto por meio de diferentes dispositivos, como computadores, notebooks, tablets e smartphones, permitindo que os usuários trabalhem de forma flexível e a distância, oferecendo também um controle de acesso, garantindo confidencialidade e privacidade das informações, possibilitando a tramitação em múltiplas unidades, o que promove a colaboração e agilidade nos processos que envolvem diferentes setores (Brasil, 2022).

A implantação do processo administrativo eletrônico por meio do SEI, tem colaborado para a modernização da administração pública do Rio Grande do Norte, alinhando-a às demandas atuais da sociedade que clama por um serviço público mais eficiente, transparente e ágil (Brasil, 2022). O Autor ainda afirma que a redução da burocracia e a melhoria na prestação dos serviços públicos, são essenciais para fortalecer a confiança dos cidadãos no governo e promover um ambiente propício ao desenvolvimento econômico e social do Estado; porém vale destacar que a utilização do SEI deve ser acompanhada por uma cultura de gestão e capacitação treinada, devendo se frisar que é primordial um investimento na formação dos servidores públicos, a fim de promover garantias ao pleno aproveitamento das funcionalidades do sistema e proporcionar uma mudança de adoção em relação aos processos tradicionais (Rio Grande do Norte, 2018). A adoção do SEI é apenas o primeiro passo para uma administração pública mais eficiente e moderna, sendo fundamental o aprimoramento contínuo e a busca por inovações tecnológicas que promovam a transformação digital na gestão pública (Brasil, 2022).

Com o avanço da tecnologia e evolução contínua do SEI, é possível vislumbrar um futuro ainda mais promissor para a administração pública, impulsionando o desenvolvimento do Estado e propulsionando a qualidade de vida dos cidadãos potiguaros (Brasil, 2022). Outro sistema utilizado no presente trabalho, desta feita na fase Externa da licitação em estudo foi o Licitações-E, que será referendado a seguir.

A revolução transparente: licitações-e no governo do estado do RN, transparência, celeridade e objetividade nos pregões eletrônicos

O Sistema Licitações-E desempenha um papel fundamental para o Estado do RN, pois trouxe maior transparência e eficiência aos processos de pregões eletrônicos, que são regidos pela lei 10.520/2002 e realizados para a aquisição de bens e serviços públicos. Com o emprego do Licitações-E, o governo conseguiu estabelecer um ambiente de negociação mais transparente, garantindo isonomia nas condições de concorrência para todos os participantes, o que possibilitou uma ampla divulgação dos pregões, assim permitindo que fornecedores de diferentes regiões pudessem participar e concorrer de forma justa (Brasil, 2023).

Conforme a referida publicação eletrônica, além da transparência, o sistema Licitações-E, também propiciou mais celeridade e objetividade nos pregões, onde, por meio dessa ferramenta, todo o processo licitatório é controlado de maneira digital, eliminando a necessidade de trâmites burocráticos em papel; o que resultou em uma significativa redução no tempo de realização dos pregões, agilizando a etapa de análise das propostas e tornando os procedimentos mais eficientes. Ainda de acordo com o site, a padronização dos processos e a automatização de tarefas também caminham para a agilidade e objetividade na condução dos pregões eletrônicos. Outro aspecto relevante é a possibilidade de processamento eletrônico de todos os documentos e informações referentes aos pregões, garantindo a preservação e o fácil acesso aos registros, fato este que evidencia que essa plataforma proporcionou ao Governo Estadual, uma gestão mais organizada e efetiva dos processos licitatórios, permitindo uma melhor análise de dados e informações para a tomada de decisões mais embasadas, de posse de maiores detalhes e informações dos envolvidos e todas as esferas dos certames eletrônicos, como afirma o site do Banco do Brasil.

O sistema Licitações-E se revelou uma ferramenta indispensável para a administração pública no que se refere aos pregões eletrônicos, dando-lhes transparência, celeridade e objetividade nos processos licitatórios, como também garantindo a participação de um maior

número de fornecedores e facilitando a gestão dos procedimentos, tendo como resultado uma melhoria significativa na eficiência e na qualidade das aquisições de bens e serviços públicos beneficiando tanto o Governo quanto os cidadãos Norte Rio Grandenses (Brasil, 2023).

METODOLOGIA

Metodologia é a lógica dos processos científicos em sua origem e em seu crescimento, não se reduz, portanto, a uma metrologia¹ ou tecnologia da medida dos fatos científicos (Bruyne, 1991).

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o pregão eletrônico Nº 018 / 2020 – PMRN, do tipo menor preço por lote, objetivando a contratação de empresa no ramo de prestação de serviço de locação de viatura policial, no que diz respeito à licitação e contrato, orçamento público, gestão de processos e sistemas de informação utilizados no certame.

Quanto à finalidade da pesquisa esta se caracteriza como descritiva, segundo Vergara (2000, p. 47), "A pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". A pesquisa descritiva explica as características de determinada coletividade ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza (Vergara, 2000). Faz alusão como exemplo a pesquisa de convicção.

Quanto a abordagem, se caracteriza qualitativa, Merriam (1998), especifica que a pesquisa qualitativa envolve a extração de dados descritivos na perspectiva da investigação crítica ou interpretativa e estuda as relações humanas nos mais diversos ambientes, assim como a dificuldade de um determinado fenômeno, a fim de identificar e explicar o sentido dos fatos e acontecimentos.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa se caracteriza como documental, segundo Gil (1999), a pesquisa documental é bastante similar à pesquisa bibliográfica. Para o autor, a diferença fundamental entre ambas está na estrutura das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Conforme Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

¹Metrologia: A palavra Metrologia vem do grego “*metron*” e “*logos*”, que significa literalmente o **estudo da medida**.

Para a coleta dos dados, foram captados e organizados todos os documentos pelo site do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), uma plataforma desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), cedido gratuitamente para os demais órgãos públicos (André, 2018).

O SEI-RN engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico (SEI, 2018).

Para se ter um melhor embasamento, fez-se uma entrevista com o pregoeiro responsável por conduzir todo certame licitatório no dia 17 de maio de 2023 no QCG-PMRN, onde foram coletadas mais informações relevantes de todos os procedimentos que envolvem um pregão eletrônico.

Segundo Gil (2009), a entrevista é uma forma de interação social, um diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção se faz presente a análise de resultados do pregão eletrônico Nº 018/2020, trazendo todos os seus aspectos transcorridos dentro do certame mostrando as fases interna e externa, bem como a entrevista com o pregoeiro que é responsável por cuidar da fase externa do pregão eletrônico, da divulgação do edital até a adjudicação.

Este pregão eletrônico divide-se em duas fases, sendo uma interna, também conhecida como preparatória, e a outra externa. A fase interna compreendeu atos e atividades preparatórias, para isso, é preciso justificar a necessidade de contratação, definir o objeto do certame e as exigências de habilitação, como também os critérios de aceitação das propostas, e sanções por inadimplemento para, por fim, definir as cláusulas contratuais. A fase externa foi composta por atos e atividades que necessitam da participação da administração e dos licitantes. Essa fase ocorreu conforme previsto na teoria, com a divulgação do edital, o julgamento e classificação, habilitação do vencedor, adjudicação e homologação (Brasil, 2019; Lima, 2008).

O Pregoeiro é o servidor responsável pela condução da fase externa de licitações na modalidade pregão – presencial e eletrônico. Sua designação é feita pela autoridade competente do órgão ou entidade licitante.

Segundo Niebuhr (2006), o pregoeiro é o profissional capacitado para coordenar a sessão do pregão e por consequência, tomar todas as decisões concernentes a ela. Para o autor, a equipe de apoio trabalha sob a orientação do pregoeiro, assessorando-a na condução do processo licitatório. Outrossim, de acordo com o autor, em princípio os membros da equipe de apoio não devem ser culpabilizados pelos atos praticados pelo pregoeiro, pois eles não têm poder decisório, que se imagina haver na pessoa do pregoeiro.

Na entrevista realizada no dia 16 de abril de 2023, com o pregoeiro responsável pelo pregão eletrônico da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, foram obtidos detalhes sobre o processo licitatório para a locação de 60 viaturas do modelo Duster a serem utilizadas nas ruas de todo o Estado, a partir de 2021. As informações aqui descritas foram resultados dos dados oriundos da entrevista realizada.

Fase interna ou preparatória

De acordo com o art. 2º do decreto 5.450/2005, o pregão, na forma eletrônica, como modalidade de licitação do tipo menor preço, realizar-se-á quando a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns for feita à distância em sessão pública, por meio de sistema que promova a comunicação pela internet (Brasil, 2005).

Com o surgimento da tecnologia e da internet, o pregão eletrônico pode ser considerado uma evolução para a administração pública, com diminuição dos custos operacionais, celeridade e com mais eficiência da administração no cumprimento de sua finalidade primordial, que é o de atender ao interesse público (Oliveira, 2018).

No momento atual, o Decreto 10.024 de 20 de setembro de 2019 regulamenta o pregão na sua forma eletrônica, com o objetivo de reduzir o excesso de burocracia na aquisição de bens e serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia. Com isso, a Administração possui uma nova vertente com benefícios acrescidos, como o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para as fases contempladas nos pregões, visto que na forma eletrônica, os principais procedimentos do pregão acontecem por meio da internet. O pregão 018/2020, para locação de 60 viaturas para polícia militar, é um pregão eletrônico do tipo menor preço, logrando das vantagens da modalidade no processo licitatório.

Diante dos pontos expostos, fica nítido que gerir informação é significativo para o bom funcionamento da organização e, levando em consideração o quão necessário a informação é

para a tomada de decisão, a organização deve usá-la de maneira estratégica, como atesta Miranda (2010)

Dentro de uma perspectiva de inovação, se utilizando dos adventos dos avanços tecnológicos visando praticidade e celeridade nos processos Administrativos e de logística institucionais, em 30 de janeiro de 2018, o Governo do Estado do RN por meio do Decreto lei Nº 27.685, implantou a plataforma eletrônica SEI - Sistema Eletrônico de Informações. Sistema criado pelo Tribunal Regional da 4ª Região (TRF 4), que, com um conjunto de módulos e funcionalidades veio a promover uma eficiência administrativa nos processos em trâmite da esfera Estadual (Brasil, 2022). Em uma interface amigável e novas práticas de trabalho no que concerne a transmissão de informações dentro das instituições, como também promovendo considerável redução no uso de papel e otimizando o trabalho, este sistema foi adotado com considerável empatia também nos órgãos de segurança do Estado e principalmente na Polícia Militar (Rio Grande do Norte, 2022).

Em um passado próximo (antes de 2018), a polícia apresentava uma celeuma referente a entrega de documentos em tempo hábil para promoções e ascensão na carreira funcional; como também a perda ou extravio de recibos de materiais recebidos, móveis, armas ou equipamentos, ocasionando uma problemática nos setores administrativos, como um todo, se refletindo em processos e punições no bojo de seu efetivo, o que sem sombra de dúvidas, evidenciava que algum sistema eletrônico era preciso para sanar essa lacuna organizacional (Brasil, 2022). Ainda de acordo com o Site, com a adequação do Sistema SEI na esfera administrativa estadual e na polícia, se ganhou em otimização na gestão dos processos e nos trâmites internos da rotina entre as unidades policiais.

Tendo em vista a boa usabilidade do Sistema SEI e suas funcionalidades específicas, como adequação de tabelas, gráficos, fotos e facilidade na recepção de relatórios e demais documentos externos, foi o sistema mais adequado para ser utilizado na fase interna da licitação em virtude da sua tramitação em múltiplas unidades administrativas do Estado, acesso remoto por meio de seus usuários, otimizando assim todo o processo interno (Rio Grande do Norte, 2022).

De acordo com o entrevistado, o processo teve início com a concorrência eletrônica pelo site Licitações-E do Banco do Brasil, site este que veio a ser utilizado pelo governo do Estado com o intuito de promover economicidade e objetividade na esfera dos recursos administrativos processuais; sendo inicialmente registrado com o número 18/2020 em meados de 2020 e finalizando com o número 06/2021, em virtude da mudança de ano.

Na fase interna foi realizado todo o desenvolvimento preparatório do processo licitatório. Nela ocorreu a definição da justificativa para a contratação e das estimativas de custos, a descrição do objeto do contrato e a indicação da modalidade de licitação. Neste momento foi de fundamental importância detalhar as condições de participação do certame e de aceitação da proposta, como requisitos de participação, qualificação técnica, julgamento e sanções. Nesta, são designados ainda o pregoeiro e a equipe de apoio.

Segundo o entrevistado, durante a fase interna da licitação, foram necessárias diversas diligências, envolvendo a Procuradoria Geral do Estado, a fim de realizar adequações do Termo de Referência, a fim de atender aos padrões de exigência do órgão. Essas diligências prolongaram a primeira fase do pleito.

A licitação para a contratação de 60 veículos Duster para a Polícia Militar do Rio Grande do Norte se iniciou em 31 de outubro de 2020 por meio de uma solicitação da Comissão Permanente de Licitações à Diretoria de Apoio Logístico e ao Centro de Suprimento e Manutenção, que fossem tomadas providências referentes à realização de um novo processo licitatório, substituindo o contrato anterior com a CS Brasil de Locação de Caminhonetes, que estava no último mês de vigência, exigindo, portanto, atualização em conformidade com a legislação pertinente.

Após autorização dos órgãos competentes, o processo licitatório foi agendado para 06 de julho de 2020. O primeiro termo de referência foi elaborado em 08 de agosto de 2020, contendo as especificações dos veículos solicitados, justificativa para a contratação, valores de referência de mercado, condições contratuais e de pagamento. Em seguida, foi criada a ata de registro da licitação.

No dia 11 de setembro de 2020, foi elaborado um novo termo de referência que continha justificativas para a contratação, condições contratuais, plano de gestão de frota, classificação dos serviços e forma de seleção do fornecedor, além das condições de pagamento.

No início de outubro de 2020, uma pesquisa mercadológica foi realizada como propósito de verificar os valores mensais de locação de veículos, que variavam entre R\$ 6.530 e R\$ 12.000 reais, onde cinco empresas especializadas foram consultadas, e os valores obtidos por meio do portal da transparência do Ministério da Economia descrito no quadro 01.

Quadro 1 – Níveis dos sistemas de informações no processo licitatório

Cotação	Empresas	Preço unitário mês (R\$)	Qtd	Valor total	Média unitária mês (R\$)
1	Global Fleet Locação de Veículos	R\$ 9.500,00	60	R\$ 570.000,00	R\$ 8.176,67
2	City Loc Locação de Veículos e Serviços	R\$ 6.530,00		R\$ 391.800,00	
3	Siberian Transportes Especiais	R\$ 8.500,00		R\$ 510.000,00	
Valor Estimado/ano R\$ 5.887.200					

Fonte: Dados da Pesquisa

Em 07 de outubro de 2020, a comissão permanente de licitação verificou a adequação orçamentária e, em 14 de outubro de 2020, após a análise comparativa de preços, foi anexado o pré-empenho do pleito, levando em consideração a previsão de saldo orçamentário. No entanto, foi constatada a negativa na previsão de saldo para o exercício de 2020, com um teto orçamentário de R\$6.400.000 (Seis milhões e 400 mil reais), destinados às despesas com serviços de locação de veículos. Essa informação foi encaminhada ao diretor de finanças e remetida pelo Comando Geral da PMRN, para que a Diretoria de Apoio Logístico tomasse as devidas providências.

De acordo Paludo (2015), de forma sucinta, orçamento público é o instrumento que proporciona o roteiro dos setores públicos e de realização dos programas das políticas públicas, do tipo: projetos, atividades e operações especiais.

Neste contexto, um fator importante que deve então ser pensado nos procedimentos de licitatórios, é o do Orçamento, sendo esse considerado um mecanismo relevante no âmbito da Administração Pública. Por meio dele, o Gestor organiza os recursos financeiros de forma eficiente, com o intuito de atender as demandas da sociedade. Através do orçamento, o administrador consegue planejar como arrecadar e gerir os recursos financeiros para promover a realização do bem da população, utilizando a receita pública para solucionar os problemas identificados.

Carvalho (2010) esclarece que o orçamento é um processo contínuo, variável e flexível, que traduz em termos financeiros pelo período de um ano, os planos e programas de trabalho do governo. Ainda, segundo o autor, é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê a arrecadação das receitas e fixa a realização de despesas para o período de um ano e o Poder Legislativo autoriza por meio de Lei as despesas da Administração Pública.

A Constituição Federal, no seu art. 165, determina que as leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão, o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais, esses instrumentos são indispensáveis para o cumprimento das ações do Governo (BRASIL, 1988)

O Plano Plurianual (PPA) representa o planejamento da administração a curto e médio prazo, e regulamenta a elaboração das propostas orçamentárias para o exercício de quatro anos. Conforme Angélico (2014), o Plano Plurianual (PPA) é o planejamento geral das atividades que devem acontecer durante um determinado período.

O mesmo serve como suporte para a elaboração dos demais mecanismos de planejamento do Orçamento: a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Portanto o PPA estabelece as diretrizes, objetivos e metas regionalizados para despesas de capital e outras decorrentes e para programas de duração continuada.

Assim, para garantir o cumprimento das metas e para alcançar o equilíbrio das contas públicas, é importante que esses três instrumentos funcionem de forma correta e coordenada para assegurar ao cidadão que os recursos arrecadados sejam bem aplicados.

Em 04 de novembro de 2020, a diretoria de finanças considerou a previsão da Lei de Orçamento Anual (LOA) de 2021, e em 26 de novembro de 2020, o gabinete do Comando Geral da PMRN declarou a normalidade do pleito, autorizando a contratação de uma empresa para prestação de serviço de locação de viaturas policiais. Foi assegurada a adequação orçamentária e financeira para o exercício de 2021, em conformidade com o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias do Estado, de acordo com a Lei Orçamentária Anual.

Após a aprovação do termo de referência, em 26 de novembro de 2020, o comando geral ordenou a elaboração da minuta do edital. A Comissão Permanente de Licitações elaborou a minuta do edital, prevendo a realização de um pregão eletrônico, com o objetivo de contratar uma empresa especializada em serviços de locação de viaturas policiais. O critério de seleção seria o menor preço por lote, com disputa ampla através do site do Banco do Brasil S/A: www.licitacoes-e.com.br.

Em 2 de dezembro de 2020, a Procuradoria Geral do Estado oficialmente recebeu os documentos referentes à Licitação, porém identificou que alguns pontos não estavam suficientemente esclarecidos em relação aos requisitos procedimentais do pregão eletrônico, documento de formalização/solicitação da demanda, estudos técnicos preliminares, mapa de riscos, justificativas, pesquisa de preços, termo de referência e minuta de contrato; necessitando tais itens serem retificados para uma nova análise por parte da PGE. Como resultado, o processo

foi devolvido à Diretoria de Apoio Logístico em 24 de março de 2021, a fim de atender às solicitações daquela Procuradoria e realizar as alterações na minuta de contrato e edital.

Em 3 de maio, o Chefe da Motomecanização da PMRN reforçou a necessidade do Estado na aquisição do pleito em questão. As retificações e as devidas justificativas foram realizadas à Procuradoria Geral do Estado, que emitiu um parecer favorável à realização do Pregão Eletrônico em 15 de maio de 2021, com um relatório e fundamentação da decisão. Posteriormente, em 17 de maio de 2021, o processo foi encaminhado à Comissão de Desenvolvimento Econômico do Estado (CDE). Por unanimidade, a CDE aprovou o processo, com a observância de todas as recomendações da entidade administrativa.

O processo passou então por uma readequação de acordo com as últimas mudanças verificadas. A Comissão Permanente de Licitações informou ao Comando Geral sobre as retificações realizadas, e em 2 de junho de 2021, com a autorização do Ordenador de Despesas do Estado, o Comando Geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte autorizou a abertura da Licitação, finalizando assim a parte interna desse pleito.

De acordo com a aprovação Motivada do Termo de Referência, agora Ratificado e aprovado, e após parecer jurídico, o qual consta o seguinte deferimento: “O Comandante Geral da PMRN pede aprovação ao Termo de Referência, por intermédio de seu Pregoeiro da CPL PMRN, tornando público a realização da Licitação, na modalidade Pregão Eletrônico Nº 006/2021/PMRN, tipo menor preço por Lote/item, tendo por objeto: Contratação de empresa no ramo de prestação de serviços de locação de viatura policial, para atender as necessidades da Polícia Militar.”.

Esse foi o desdobramento da fase interna do processo de licitação para a locação de veículos Duster para a Polícia Militar do Rio Grande do Norte. A próxima etapa será analisar os desdobramentos da fase externa, incluindo as suspensões e recursos judiciais mencionados anteriormente.

Fase externa

A fase externa da licitação teve início com a abertura do edital de número 06/2021, que estabeleceu a abertura das propostas em 22 de junho de 2021, às 9 horas, e as fases dos lances a partir de 23 de junho de 2021, também às 9 horas. Todo o processo do pregão eletrônico da licitação nº 876.579 ocorreu através do Site Licitações/E do Banco do Brasil, com a publicação no Diário Oficial do Estado em 09 de junho de 2021, marcando a divulgação do pregão no site da PMRN.

De acordo com Fernandes (2005), tem sido de praxe estabelecer a data de abertura da sessão para um ou dois dias após o tempo mínimo exigido. O objetivo é evitar contratempos, por exemplo, na remessa ou publicação do aviso.

O recebimento das propostas foi até o dia 22/06/2021 às 8h59min (horário de Brasília-DF), a abertura das propostas deu-se no dia 22/06/2021, às 9 horas, e a sessão de disputa às 9 horas do dia 23/06/2021, no site www.licitacoes-e.com.br. Que avisou-se ainda que o Edital e demais informações, estarão à disposição no site do Governo do Estado (<http://www.searh.rn.gov.br>), e no site do Banco do Brasil (www.licitacoes-e.com.br), como também na sala de licitações da PMRN e ainda que qualquer esclarecimento seria ainda dado pela CPL/PMRN, pelo e-mail (cplpmrn@rn.gov.br).

A definição de sistemas de informação de acordo com O'brien (2004) é um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e divulga informações em uma corporação.

Com a utilização dos sistemas de informações, as corporações que as possuem, tendem a ter um controle mais eficiente sobre suas operações e consequentemente garantindo melhores resultados, consequentemente, uma ferramenta ágil e segura para os usuários (TEÓFILO, 2007).

Gomes e Ribeiro (2004) adicionam que a introdução dos Sistemas de Informação produzem as seguintes vantagens: aumenta a eficiência da empresa, as informações chegam em tempo real, engloba todos os departamentos e módulos informatizados, facilita a atualização tecnológica e traz mais economia.

A gestão da TI na polícia militar do RN vem tendo um papel estratégico muito importante, sendo bem utilizado e levando a tecnologia para diversas áreas da corporação evitando atrasos na entrega de resultados, maximizando a transparência e garantindo a alta disponibilidade do serviço para as demandas da sociedade.

De acordo com Amorim (2017), a habilitação junto ao provedor do sistema acarreta a responsabilidade legal do licitante e a conjectura de sua capacidade técnica para a realização das transações inerentes ao pregão na forma eletrônica.

Os sites do Governo do Estado do RN (www.rn.gov.br) e da polícia militar do RN (www.pm.rn.gov.br) e o Portal de Compras do Banco do Brasil (www.licitacoes-e.com.br), foram os sistemas de informações utilizados para a realização do certame, mostrando transparência, agilidade e economicidade para os cofres públicos. É importante ressaltar que sem o sistema de informação o serviço público não flui, ele fica travado.

Nessa fase externa, que ocorreu em 2021, o processo transcorreu de forma mais ágil. No entanto, segundo o pregoeiro, houve a suspensão temporária devido a recursos impetrados por empresas concorrentes, que buscavam adequar o edital ou questionar determinadas cláusulas. Ao todo, mais de dez reclamações foram apresentadas, sendo a maioria delas negadas por não se enquadrarem nas conformidades e parágrafos do edital em questão.

Após a publicação do edital, as empresas participantes do certame enviaram e-mails com dúvidas e sugestões em relação às cláusulas do edital. Dúvidas estas que levaram o Pregoeiro a solicitar esclarecimentos ao chefe do Centro de Suprimentos e Manutenção para tornar mais claras as especificações técnicas dos veículos, como pintura, grafismo e instalação de equipamentos, presentes nas cláusulas do contrato existente na licitação. O chefe do setor respondeu prontamente às solicitações da empresa CS Brasil.

No dia 15 de junho de 2021, a Empresa Locavel registrou um pedido de impugnação, alegando que os prazos do contrato eram impossíveis de serem cumpridos devido ao cenário complexo causado pela pandemia da COVID-19. Os chefes das CPL e CSM realizaram as análises dos itens solicitados no pedido de impugnação e sugeriram a suspensão da licitação para correção do termo de referência e do edital em 16 de junho de 2021.

Em 17 de junho de 2021, as empresas CS Brasil e OBDI Eireli enviaram e-mails solicitando esclarecimentos ao pregoeiro sobre algumas cláusulas do contrato, principalmente relacionadas às especificações técnicas e prazos. Nesse período, a população estava ciente das dificuldades enfrentadas pelo país devido à pandemia, conforme noticiado em alguns sites de notícias nacionais, que relatavam a escassez de insumos na indústria automobilística e a suspensão da produção de peças automotivas no Brasil, tais fatores contribuíram para a falta de produção de peças e, conseqüentemente, um possível atraso na entrega dos veículos solicitados na licitação.

Diante das impugnações das empresas e da situação vigente, o Comando Geral da PM RN emitiu um aviso de suspensão temporária da licitação em 24 de junho de 2021, e com a previsão de remarcação de um novo certame. Em 19 de junho, foi publicada no Diário Oficial do Estado, a impugnação do certame.

No dia 16 de julho de 2021, foi divulgado um novo edital com detalhes do contrato e outras informações relevantes sobre o novo certame; em 17 de julho, a Comissão Permanente de Licitações recebeu e-mails com observações e recursos das empresas concorrentes, sendo analisados em 23 de julho de 2021, em conjunto com a chefia do Centro de Suprimentos, dando respostas razoáveis às Empresas.

No dia 30 de julho de 2021, com o apoio dos chefes e diretores dos órgãos diretos da PM envolvidos, o Pregoeiro decidiu dar continuidade ao pleito e justificar as impugnações das empresas, e em 31 de julho de 2021, ocorreu a sessão pública de abertura e recebimento das propostas da licitação, com a participação de sete propostas.

O Lote único, tinha como pedido um veículo de acordo com a necessidade para o serviço operacional e ostensivo de Polícia com as algumas especificações que se seguem: veículo Tipo SUV, capacidade 04 passageiros e 01 motorista, com quatro portas laterais, combustível álcool ou gasolina, direção hidráulica ou elétrica, com ar-condicionado original de fábrica.

A seguinte Tabela 01, exibe as propostas das Empresas concorrentes do certame, com os respectivos valores financeiros e a data e hora das sugestões do Pregão.

Tabela 01 - Quadro de proposta do pregão eletrônico Nº 018/2020

Data-Hora	Fornecedor	Proposta
29/07/2021 17:05hs	LOCAVEL - LOCACAO DE VEICULOS LTDA	R\$ 4.305.600,00
29/07/2021 14:47hs	PREMIUM CAR RENTAL E TRANSPORTES LTDA	R\$ 50.000.000,00
29/07/2021 16:15hs	3A LOCAÇÕES LTDA	R\$ 10.800.000,00
28/07/2021 15:24hs	OBDI LOCAÇÃO DE VEICULOS EIRELI	R\$ 6.004.800,00
29/07/2021 17:38hs	TECWAY SERVIÇOS E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS LTDA	R\$ 6.000.000,00
29/07/2021 19:03hs	CS BRASIL FROTAS LTDA	R\$ 4.320.000,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Após a etapa de propostas com disputa em sessão pública, foram apresentados os seguintes lances com menores preços conforme a Tabela 02:

Tabela 02 - Quadro de lance do pregão eletrônico Nº 018/2020

Data-Hora	Fornecedor	Lance
02/08/2021 09:30hs	CS BRASIL FROTAS LTDA	R\$ 2.400.000,00
02/08/2021 09:21hs	LOCAVEL - LOCACAO DE VEICULOS LTDA	R\$ 2.829.000,00
02/08/2021 09:14hs	TECWAY SERVIÇOS E LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS LTDA	R\$ 2.880.000,00
02/08/2021 09:37hs	3A LOCAÇÕES LTDA	R\$ 5.578.000,00
02/08/2021 09:37hs	PREMIUM CAR RENTAL E TRANSPORTES LTDA	R\$ 5.579.000,00
28/07/2021 15:24hs	OBDI LOCAÇÃO DE VEICULOS EIRELI	R\$ 6.004.800,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Encerrada a etapa de lances foi verificada a regularidade da empresa que ofertou o menor preço. e após confirmada a habilitação da proponente e examinada a proposta pelo Pregoeiro da disputa e a equipe de apoio, a aceitabilidade da proposta, bem como à compatibilidade do preço apresentado com os praticados no mercado e o valor estimado para a contratação em disputa que ocorreu no dia 02 de agosto de 2021, às 9 horas, através do Site Licitações-E, a melhor proposta, de acordo com o menor preço no valor de R\$4.305.600,00, foi divulgada.

A empresa CS Brasil saiu vitoriosa e iniciou o protocolo de entrega de documentos de habilitação e proposta comercial. e de acordo com o Site Licitações-E, o status da disputa constou como "finalizado" o valor arrematado e Subsequente o valor contratado foi de R\$2.399.760,00; e por fim, em 11 de agosto de 2021, foi lavrado o termo de homologação da licitação como também a adjudicação, sendo publicado no Diário Oficial do RN no dia 12 de agosto de 2021.

Constata-se que no presente estudo foram utilizados na gestão de processos as ferramentas de controle fluxograma e diagrama auxiliando no direcionamento do objeto licitado.

É perceptível que na atualidade se faz cada vez mais necessário o emprego das ferramentas de gestão, onde pode-se definir tais aparatos, como artifícios que auxiliam na otimização da eficiência, controlar processos, identificar gargalos e estabelecer um processo decisório vislumbrando um desenvolvimento da instituição, empresa ou entidade, características que são operadas para aprimorar processos e melhorar indicadores e desempenhos (Neil Patel, 2018).

Ressalta-se que além das ferramentas mencionadas, outra característica bastante utilizada nos certames licitatórios é o “*check-list*”, nesta licitação foram analisados os atos administrativo e a verificação documental utilizada durante o procedimento de criação do edital, que dentre eles destacam-se: A dotação orçamentária, a declaração de adequação, a lei orçamentária anual, o termo de referência, a pesquisa mercadológica, foram alguns dos procedimentos utilizados no percurso das fases previstas para o certame.

No tocante ao cronograma, a PMRN não se utiliza de etapas e prazos nesse aspecto, ela faz todo o procedimento licitatório em virtude da necessidade do serviço ao qual venha necessitar, por exemplo, de um equipamento ou serviço, foi o caso desta licitação a qual foi analisada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após uma análise minuciosa do processo licitatório do pregão eletrônico Nº 018/2020, destinado à contratação de empresa no ramo de prestação de serviço de locação de viatura policial para atender as necessidades da polícia do estado do RN, constatou-se que os serviços de locação foram adquiridos de acordo com todos os critérios estabelecidos na legislação vigente. No entanto, durante o processo, foram observadas diversas dificuldades que impactaram a fluidez e a eficiência do certame.

O pregoeiro responsável destacou a ocorrência de várias paralisações, incluindo uma suspensão decorrente de um recurso acatado por uma das empresas licitantes. Além disso, houve uma suspensão adicional para realizar adequações ao edital, em resposta ao recurso apresentado por outra empresa licitante. Posteriormente, ocorreram mais recursos, totalizando cerca de dez.

A maioria desses recursos foi negada, mas essas disputas geraram questionamentos por parte de algumas empresas licitantes, cujos interesses pessoais foram colocados em xeque, essas situações contribuíram para a morosidade do processo licitatório, na gestão de processos através do sistema de informações nas fases interna e externa, como também o orçamento teve que ser readequado para o ano seguinte.

Resulta a presente aquisição, para o lote Adjudicado, o valor total de R\$ 2.399.760,00, que comparando ao montante de R\$ 5.887.200,00, conforme os valores de referência da pesquisa mercadológica do pregão eletrônico Nº 018/2020 analisado. Significa uma economia para os cofres públicos da ordem de R\$ 3.487.440,00, equivalente a 59,24%, do valor total estimado dos lotes válidos adjudicados.

Apesar dos desafios enfrentados, é importante ressaltar o sucesso alcançado pelo pregão eletrônico em questão, que resultou na contratação de uma empresa para fornecer os serviços de locação de viaturas policiais.

No entanto, uma das principais limitações deste estudo reside na análise restrita a um único processo licitatório, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, a abordagem adotada não contemplou a perspectiva das empresas licitantes e dos participantes envolvidos no processo, o que poderia oferecer *insights* adicionais sobre as dificuldades enfrentadas e as possíveis melhorias a serem implementadas. Portanto, futuras pesquisas podem abordar uma amostra mais ampla de pregões eletrônicos, incluindo uma análise abrangente das percepções

e experiências de todas as partes interessadas, a fim de aprimorar o entendimento desse modelo de contratação e contribuir para o aperfeiçoamento de suas práticas.

Considerando que nenhum estudo é finito, recomenda-se que para as próximas pesquisas sejam analisados os procedimentos licitatórios mais recentes na modalidade pregão eletrônico do tipo menor preço por lote/item em conformidade com a nova lei de licitação Nº 14.133, publicada em 1º de abril de 2023 e estendida até 30 de dezembro de 2023, verificando a sua economicidade e sustentabilidade, trazendo trabalhos qualitativos e quantitativos dos processos licitatórios produzindo melhoras para a gestão pública, consequentemente chegando para população.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jader Cristiano Magalhães de. **Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público**. 2021. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Bacharelado em Administração Pública, Universidade Aberta do Brasil – Uab, Brasília, 2021. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643258/2/Sistemas%20de%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20no%20Setor%20P%C3%ABlico.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília: Senado federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 240 p.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. Brasília: Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 240 p. ISBN 9788570188670.

ANDRADE, E. B. (2017). **Sistemas de Informação: O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa**. Editora Atlas.

ANDRÉ, SARAIVA. **A implementação do sei: Sistema eletrônico de informações**. Brasília: Seges enap, 2018.

BRASIL. BANCO DO BRASIL. (ed.). **Licitações-e: orientações para o comprador**. Orientações para o Comprador. Disponível em: <https://www.licitacoes-e.com.br/aop/documentos/CartilhaComprador.pdf>. Acesso em: 18 maio 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 1 de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 1 de abr de 2021.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17 jul. 2002.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Executiva. Secretaria de Gestão Corporativa. Diretoria de Administração e Logística. **Cartilha do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**. 9. Ed. Brasília: Diretoria de Administração e Logística/SGC, 2022. 207 p.

BRUYNE, P., et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: Os polos da prática metodológica** (5º ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1991

BYRON, P. **O Contrato Administrativo**. Disponível em: <<https://paulobyron.jusbrasil.com.br/artigos/528621154/o-contrato-administrativo>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

CARDOSO JÚNIOR, José Celso (org.). **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: balanço da experiência federal e desafios no séc. XXI**.

CAVALCANTE, Luiz. Orçamento por Desempenho: uma análise quantitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e EUA. **Revista de Gestão Usp: Administração Pública**, São Paulo, v. 17, n. 01, p. 13-25, 2010. Anual

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO DE FINANÇAS PÚBLICAS. **Glossário das Finanças Públicas**. 2018. Disponível em: <<https://www.cfp.pt/pt/glossario/despesa-corrente>>. Acesso em: 02 maio 2023.

CREPALDI, Sílvia Aparecido Crepaldi e Guilherme Simões. **Orçamento Público: planejamento, elaboração e controle**. São Paulo: Saraiva Editora, 2013. 272 p. 18.

CRESTANI, J. Lei 8666/93 Atualizada dez/2020 – **Lei de Licitações e Contratos**. Disponível em: <Lei 8666 93 (PDF novo) | Tudo Sobre a Nova Lei de Licitações (mutuus.net)>. Acesso em: 21 maio 2023.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: Uma abordagem da Moderna Administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

Decreto Federal nº 5.450 de 31 de Junho de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços, e dá outras providências**. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 18 de Jun. de 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.
DINIZ, Maria Helena. **Norma constitucional e seus efeitos**. 7. ed., atual. --. . ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 185 p. ISBN 8502056395, 9788502056398.

FACHINI, T. **Contrato administrativo: o que é, tipos e características**. Disponível em: <<https://www.projuris.com.br/blog/contrato-administrativo/>>.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2004.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Bookes, 1993.
- JOHANSSON, H. J., MCHUGH, P. (1995) - **Processos de Negócios**, Pioneira, São Paulo.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011. 1308 p.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAUDON, Jane Price; LAUDON, Kenneth Craig. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. Columbia, EUA: Editora Pearson, 2014. 486 p.
- Licitações e contratações - Portal da transparência. Disponível em: <<https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>>. Acesso em 23 maio 2013.
- MACENA, E. **Licitação conceito e finalidade**. Disponível em: <<https://dremanuelmascena.jusbrasil.com.br/artigos/437367557/licitacao-conceito-e-finalidade>>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, J. A. **Sistemas de informação em compras públicas: uma análise do uso da TI em licitações eletrônicas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- ORÇAMENTO, Ministério do Planejamento e (ed.). **Princípios Orçamentários. MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO - MTO 2023**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2023. Anual. Disponível em: <<https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2023:mto2023-atual.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2023.
- PAIM, Rafael. *et al.* **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALUDO, André Carlos et al. **Controle social e políticas públicas: contribuições para aprimorar o controle social do programa nacional de alimentação escolar**. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

PAULA, Gilles B. de. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**: o guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados. O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados. 2015. Treasy Blog. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>> Acesso em: 25 mar. 2023.

RIO GRANDE DO NORTE. ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. **SEI Sistema Eletrônico de Informações**. 2018. Disponível em: <http://portalsei.rn.gov.br/sobre.html>. Acesso em: 10 maio 2022.

SANTOS, Aristeu Jorge dos (ed.). Orçamento Público e os Municípios: alguns conceitos de orçamento e suas repercussões na administração pública municipal. **Lume Ufrgs Repositório Digital**: Repositório Digital, Porto Alegre, v. 07, n. 04, p. 01-23, 04 jul. 200 Anual.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO E DOS RECURSOS HUMANOS (Rio Grande do Norte). Estado do Rio Grande do Norte. Disciplina a retirada de circulação dos veículos oficiais com mais de 10 (dez) anos de uso por questão de economia na sua manutenção. Portaria N°188, 15 de dezembro de 2008. **Portaria N°188, 15 de dezembro de 2008**, Natal-RN, n. 246045, p. 17-18, 18 dez. 2008.

SEI: Sistema Eletrônico de Informações. In: SEI: **Sistema eletrônico de informações**. 10186 KB. Rio Grande do Norte, 2018. Disponível em: <http://sei.searh.rn.gov.br/sobre.htm>. Acesso em: 20 maio 2023.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Interfaces, 2012.

SESTREM, Thatiana. **5W2H: entenda os fundamentos e saiba como aplicar**. 2021. Blog Qualyteam. Disponível em: <https://qualyteam.com/pb/blog/5w2h/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, José Orlando *et al.* **50 ferramentas de gestão: diagnosticar e resolver problemas**. 2 edição. ed. Rio Grande do Norte: [s. n.], 2019. 241 p. ISBN B07PNS4QS4. e-book (241 p.).

STROTTMAN, Marcelo Elias; RODRIGUES, Wilson Medeiros. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS RECEITAS PÚBLICAS DE CAPITAL PREVISTAS X REALIZADAS NOS EXERCÍCIO DE 2016 E 2017. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara RS, v. 02, n. 08, p. 07-09, 05 jun. 2019. Disponível em: <[file:///C:/Users/90411501453/Downloads/1281-Texto% 20do% 20Artigo-3353-1-10-20190506.pdf](file:///C:/Users/90411501453/Downloads/1281-Texto%20do%20Artigo-3353-1-10-20190506.pdf)> Acesso em: 10 abr. 2022.

TEÓFILO, Romero Batista; DE FREITAS, Lucia Santana. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão**. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET). Resende, Rio de, p. 1-12, 2007.

UNIÃO, Controladoria Geral da (ed.). **Portal da Transparência**: execução da receita pública. Execução da receita pública. 2023. Disponível em:

<<https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/execucao-receita-publica>.>

Acesso em: 30 mar. 2023.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

XXI. **Planejamento Estratégico em Contexto Democrático**, Brasília, v. 01, n. 01, p. 29-48, dez. 2014.