



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2023



CEGESP /2023

JOED PEREIRA DOS SANTOS

IMPLANTAÇÃO DA DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS NA
ROTAM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: um embrião para padronização da
abordagem policial na PMMA

SÃO LUÍS - MA
JANEIRO/2024

JOED PEREIRA DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DA DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS NA
ROTAM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: um embrião para padronização da
abordagem policial na PMMA**

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em Parceria pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Orientador: Major QOPM Orlando Cloves
Alves Frazão

SÃO LUÍS - MA

JANEIRO/2024

Santos, Joed Pereira

Implantação da doutrina e padronização dos procedimentos na ROTAM da Polícia Militar do Maranhão: um embrião para padronização da abordagem policial na PMMA. / Joed Pereira dos Santos. - São Luís, 2024.

82 f. il.

Orientador: Major QOPM Orlando Cloves Alves Frazão
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) Gestão de Segurança Pública
– Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Padronização. 2. Procedimentos. 3 Abordagem Policial. I. Frazão, Orlando Cloves Alves. II. Título.

CDU: 351.78

JOED PEREIRA DOS SANTOS

**IMPLANTAÇÃO DA DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS NA
ROTAM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: um embrião para padronização da
abordagem policial na PMMA**

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em Parceria pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Aprovado em: 11/01/2024

BANCA EXAMINADORA

Major QOPM Orlando Cloves Alves Frazão
Polícia Militar do Maranhão - PMMA

Ten. Cel. QOPM Francisco Wellington Silva de Araújo
Polícia Militar do Maranhão - PMMA

Prof. Dr. Tadeu Gomes Teixeira
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por sua proteção e seu infinito amor.

À minha família, agradeço pelas orações, por me sentir tão acolhido e por ter me ensinado os preceitos cristãos e o valor das pessoas. Em especial, a minha mãe, Edna, uma mulher amorosa, alegre e paciente, pelo amor, cuidado, dedicação e força fornecido nas batalhas mais difíceis da vida. Ao meu pai Santos, que embora no seu jeito rústico, ajudou a formar o homem de caráter que sou hoje. Ao meu irmão Daniel, que nos momentos mais difíceis estava ao meu lado, me apoiando e ajudando a continuar lutando com o objetivo de conseguir uma vida melhor para nossa família.

Ao meu irmão de farda, o Soldado PM Joabson Miguel da Silva e Silva, por ter aceitado trilhar o caminho de ajudar nossa instituição a se profissionalizar cada vez mais em nossa função precípua que é o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

Ao meu orientador, o Major. QOPM Orlando Cloves Alves Frazão, pelos ensinamentos e por ter despendido seu precioso e escasso tempo me orientando.

RESUMO

O presente trabalho compreende uma proposta de implantação de padronização dos procedimentos policiais e doutrina na ROTAM da PMMA. O estudo se ocupa em categorizar a abordagem policial, investigar o fundamento jurídico que legitima a ação policial, discutir as condições de se produzir subordinação a abordagem policial sob consentimento. Bem como apresenta a padronização como ferramenta de gestão da qualidade demonstrando sua importância para uma organização, dando ênfase na padronização dos procedimentos policiais como mecanismo de construção de uma polícia técnica e democrática.

Palavras-chave: Padronização. Procedimentos. Abordagem Policial.

ABSTRACT

The present work comprises a proposal to implement the standardization of police procedures and doctrine in the PMMA ROTAM. The study focuses on categorizing the police approach, investigating the legal basis that legitimizes police action, discussing the conditions for producing subordination to the police approach under consent. As well, it presents standardization as a quality management tool, demonstrating its importance for an organization, placing emphasis on the standardization of police procedures as a mechanism for building a technical and democratic police force.

Keyword: Standardization. Procedures. Police Approach.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BOPE	- Batalhão de Operações Especiais
COSAR	- Companhia de Operações e Sobrevivência em Área Rural
CTA	- Centro Tático Aéreo
FT	- Força Tática
GOE	- Grupo de Operações Especiais
PDCA	- Plan, Do, Check e Action
PMMA	- Polícia Militar do Maranhão
POP	- Procedimento Operacional Padrão
ROTAM	- Ronda Ostensiva Tático-Móvel
SDCA	- Standard, Do, Check e Action

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 01	- Você tem conhecimento se na PMMA há algum manual de padronização da abordagem policial para o policiamento ostensivo geral (abordagem à pessoa/carro/moto/van/caminhão baú/ônibus)?.....	23
Quadro 01	- Árvore de problemas.....	24
Quadro 02	- 5W1H.....	26
Quadro 03	- Cronograma.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	INTERESSADO.....	10
3	PROBLEMA.....	11
4	JUSTIFICATIVA.....	12
5	OBJETIVOS.....	13
5.1	Objetivo Geral.....	13
5.2	Objetivos Específicos.....	13
6	REVISÃO DE LITERATURA.....	14
6.1	Abordagem policial.....	14
6.1.1	Conceito de abordagem policial.....	14
6.1.2	Classificação da abordagem policial.....	15
6.1.3	Fundamentação jurídica da abordagem policial.....	15
6.1.4	Natureza jurídica da abordagem policial.....	16
6.1.5	Distinção entre abordagem a pessoa e busca pessoal.....	17
6.2	Padronização como ferramenta da gestão da qualidade.....	17
6.2.1	Breve histórico da gestão da qualidade.....	17
6.2.2	Noções e conceitos da gestão da qualidade.....	18
6.3	Publicização dos procedimentos de abordagem policial.....	19
6.4	Metodologia.....	20
7	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	22
7.1	Diagnóstico do Ambiente.....	22
7.2	Proposta de Solução.....	25
7.3	Cronograma.....	27
7.4	Recursos Necessários.....	27
7.5	Resultados Esperados.....	27
8	RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	29
9	DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS DE USO.....	30
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICES.....	33

1 INTRODUÇÃO

A polícia militar, que conforme a Carta Magna de 1988, em seu artigo 144, § 5º atribui como função precípua das polícias militares estaduais o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, sendo que para cumprir sua função constitucional a polícia militar utiliza-se da abordagem policial como instrumento/mecanismo para prevenir e conter o crime e a violência.

A abordagem policial é fator de fundamental importância no desenvolvimento da atividade das instituições policiais militares, entretanto, a intervenção policial pode implicar em reações no abordado, no público, eventualmente nos órgãos de imprensa e na corporação policial. Diante disso, mostra-se de fundamental importância conhecermos a abordagem policial em todos os seus aspectos: conceito, classificação, natureza jurídica, fundamentação jurídica, formas de legitimação, entre outros aspectos peculiar desse procedimento policial.

Muito embora seja um órgão público, a Polícia militar pode ser trabalhada como uma empresa que possui seus funcionários (o corpo de policiais) que oferece seus serviços e/ou produtos (a segurança pública através do policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública) a clientes (a sociedade como um todo). E trabalhando nessa perspectiva, a empresa polícia militar pode e deve adotar meios e mecanismos de propiciar os melhores produtos e serviços a seus clientes através de um gestão da qualidade onde nas empresas modernas do mundo a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerencias.

2 INTERESSADO

O presente projeto possui como interessados específicos os policiais militares da ROTAM da PMMA por ser uma unidade policial de recobrimento tático que tem como função primordial o patrulhamento tático motorizado e a realização de abordagens policiais com circunscrição em todo o território maranhense, e de forma subsidiária o público interno da PMMA, formado por seus colaboradores da menor graduação (soldado) ao maior posto (coronel), pois diante de um cenário de incertezas e fragilidades jurídica sobre a legitimação do procedimento de abordagem policial, o trabalho mostra-se como um sustentáculo formal adotado pela Polícia Militar Estadual para nortear as ações policiais durante a abordagem policial. Bem como, servirá a comunidade em geral, usuária do serviço policial, a saber o que esperar da ação policial.

3 PROBLEMA

Diante de um cenário de cobranças e incertezas de legitimidade das ações policiais, no tocante a sua legalidade e técnica procedimental, a polícia militar deve, dentro desse cenário, oferecer a seus policiais uma segurança, no sentido de conhecer as “regras do jogo” da segurança pública, de maneira a fazer com que seus policiais saibam como conduzir suas ações de forma legítima, legal e procedimental. E nesse prisma a padronização e publicização da utilização da principal ferramenta de trabalho policial militar, que é a abordagem policial, desponta como uma alternativa simples e exequível.

Por se tratar de um tema importante para a tomada de consciência, o presente estudo sobre a padronização e publicização dos procedimentos de abordagem vem colaborar para atualizar os conhecimentos da sociedade, bem como do policial com a finalidade de evidenciar uma conduta aceitável e legal do policial no momento de uma abordagem. Portanto, buscou-se reunir argumentos com o propósito de responder ao seguinte problema da pesquisa: como padronizar os procedimentos de abordagem policial e doutrina na ROTAM da PMMA?

4 JUSTIFICATIVA

A abordagem policial sempre será uma situação de tensão, de um lado para o policial militar, dada a natureza da profissão que se caracteriza pela exposição permanente ao perigo e a imprevisibilidade das possíveis reações do abordado, de outro para o cidadão que tem seu direito de liberdade temporariamente cerceado pela autoridade policial. Todavia, existem alternativas para a diminuição dessa tensão nesses encontros entre polícia e sociedade, na qual a padronização e publicização dos procedimentos operacionais das instituições policiais desponta como uma alternativa simples e exequível, que proporcionará a construção de uma polícia democrática. A padronização dos procedimentos de abordagem policial tem por objetivo a repetibilidade dos resultados da ação policial dentro de uma faixa aceitável de: segurança a vida dos policiais; segurança jurídica, confiabilidade e satisfação dos clientes internos da PMMA (os policiais em geral) e dos clientes externos (a sociedade civil).

Esta produção faz-se relevante, à medida que busca mostrar que a padronização e publicização dos procedimentos de abordagem policial é uma alternativa efetiva para a diminuição da tensão nos encontros entre polícia e sociedade, bem como garantir ao policial militar amparo procedimental e legal. Além de enriquecer o acervo das pesquisas realizadas na área segurança pública.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de padronização dos procedimentos de abordagem policial e Doutrina na ROTAM da PMMA.

5.2 Objetivos específicos

- Apresentar a padronização como ferramenta de Gestão da Qualidade;
- Demonstrar a importância da padronização para uma organização;
- Propor um procedimento operacional padrão para abordagem policial e Doutrina da ROTAM PMMA.

6 REVISÃO DE LITERATURA

6.1 Abordagem policial

Encarregada da função de policiamento ostensivo e preservação da Ordem Pública, a Polícia Militar, que possui como principal característica o fato de estar cotidianamente em contato direto com a realidade criminal e o público em geral, desenvolve suas funções de forma preventiva, repressiva e assistencial, utilizando-se da abordagem policial como principal meio para o cumprimento de sua missão. Diante da importância da abordagem policial como instrumento eficaz para o cumprimento do seu mister, o presente tópico visa analisar esse procedimento policial de forma técnica e científica.

6.1.1 Conceito de abordagem policial

O conceito de abordagem policial utilizado no caderno doutrinário 2 da Polícia Militar de Minas Gerais é:

A abordagem policial é o conjunto ordenado de ações policiais para aproximar-se de uma ou mais pessoas, veículos ou edificações. Tem por objetivo resolver demandas do policiamento ostensivo, como orientações, assistências, identificações, advertências de pessoas, verificações, realização de buscas e detenções. (PMMG, 2011, p. 55).

Outrossim Pinc (2007, p. 1) conceitua abordagem policial como:

[...] uma ação policial proativa, que ocorre durante as atividades de policiamento, cujos procedimentos preveem a interceptação de pessoas e veículos na via pública e a realização de busca pessoal e vistoria veicular, com o objetivo de localizar algum objeto ilícito, como drogas e arma de fogo. A decisão de agir é exclusiva do policial e é respaldada por lei.

Como pode-se depreender dos conceitos acima a abordagem policial tem por objetivo além das demandas de realizar buscas e prisões, que são os objetivos mais conhecidos, a demanda de orientação, assistência que também estão dentro da função do policiamento ostensivo.

6.1.2 Classificação da abordagem policial

Perante o conceito de abordagem policial do caderno doutrinário 2 da Polícia Militar de Minas Gerais (2011) e do Código de Processo Penal Comentado de Nucci (2014), pode-se classificar a abordagem policial em três modos a saber:

- a) *Pessoal*: quando visa a pessoa diretamente ou a seus pertences (bolsas, sacolas, etc.);
- b) *Veicular*: quando tem por foco o veículo, com exceção dos destinados à habitação do indivíduo como trailers;
- c) *Edificações*: quando visa a aproximação e/ou tomada de uma casa, prédio, edifício, barraco, etc.

Dentro da classificação de abordagem policial à pessoa, a polícia militar do estado de São Paulo em seu POP nº 1.01.05 (2006), de forma assertiva e precisa, estratificou ainda mais essa classificação em: **abordagem de pessoa sob fiscalização de polícia**, **abordagem de pessoa em atitude sob fundada suspeita** e **abordagem da pessoa infratora da lei**. A primeira, possui caráter essencialmente preventivo de fiscalização administrativa, sendo que nessa ação o policial não realizará busca pessoal, pois seu objetivo é a orientação e a prestação de assistência ao abordado; a segunda, também tem caráter preventivo, mas há fundada suspeita da pessoa, nessa abordagem, realiza-se a busca pessoal devido a fundada suspeita e o policial deve estar preparado para uma possível reação violenta do abordado; na terceira e última, de caráter repressivo é realizada quando há certeza de que o abordado cometeu um delito e nessa situação o policial deve estar com sua arma em posição de pronto emprego para se defender.

6.1.3 Fundamentação jurídica da abordagem policial

Ao investigarmos os fundamentos jurídicos da abordagem policial encontramos no poder de polícia o principal fundamento jurídico desse procedimento, que conforme enfatiza Di Pietro (2014, p. 90) esse poder trata-se na realidade de um **poder-dever**, pois não se trata de uma faculdade do poder público mas sim de uma obrigação de exercê-lo sob pena de responsabilização.

O poder de polícia encontra-se definido legalmente no Código Tributário Nacional que em seu artigo 78 diz que:

Considera-se poder de polícia a atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. (BRASIL, 1966).

Segundo Di Pietro (2014, p. 124, grifo do autor): “o conceito moderno, adotado no direito brasileiro, o poder de polícia é a **atividade do Estado consistente em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público.**” Todavia, a possibilidade de limitação dos direitos individuais, essa limitação só é admissível quando em prol do interesse público com bem estabelece o artigo 78 do Código Tributário Nacional.

De acordo com Di Pietro (2014, p. 126, grifo nosso) o poder de polícia possui os seguintes atributos ou características: a **discricionariedade** que conforme sustenta o autor é a margem de liberdade de apreciação ou escolha de determinados atos dentro dos limites legais, devido a impossibilidade de o legislador prever todas as hipóteses possíveis a exigir a atuação de polícia; a **autoexecutoriedade** que é a possibilidade que tem a Administração de, com os próprios meios, por em execução as suas decisões, sem precisar recorrer previamente ao Poder Judiciário; e a **coercibilidade** que segundo Meirelles (2003, apud DI PIETRO, 2014, p. 128) é “a imposição coativa das medidas adotadas pela Administração”.

6.1.4 Natureza jurídica da abordagem policial

Segundo Carvalho Filho (2013) ato administrativo é “a exteriorização da vontade de agentes da Administração Pública, sob regime de direito público, que vise à produção de efeitos jurídicos, com o fim de atender ao interesse público”.

Diante da análise do conceito de administrativo verifica-se que a abordagem policial se enquadra perfeitamente no conceito de ato administrativo.

6.1.5 Distinção entre abordagem a pessoa e busca pessoal

Normalmente, as pessoas não sabem ou negligenciam que há distinção entre a abordagem policial a pessoa e busca pessoal, inclusive muitos operadores dessas intervenções policiais e operadores do direito.

Segundo Dezem (2018), a busca pessoal tem natureza jurídica de meio de obtenção de prova, isto é, um instrumento para colheita de fontes ou elemento de provas, e por isso encontra sua fundamentação jurídica no código de processo penal, diferentemente abordagem policial a pessoa que retira sua fundamentação jurídica do código tributário nacional.

Outra diferença que apesar de simplória mas cristaliza e dá maior nitidez a essas categorias são seus significados centrais, que no caso da “abordagem policial a pessoa” é o simples ato de aproximar-se de uma pessoa, ou seja, o estabelecimento de um contato; enquanto a “busca pessoal” tem como significado o ato de procurar com o objetivo de encontrar algo.

Um dos principais erros da confusão dessas duas categorias é o fato de se achar que toda abordagem policial será seguida de uma busca pessoal, onde essa premissa não é verdadeira, a exemplo da abordagem policial a pessoa sob fiscalização de polícia, onde o policial estará resolvendo uma demanda do policiamento ostensivo de caráter assistência ou de auxílio a qual não caberá a realização de busca pessoal, visto que não se tem uma situação ensejadora da busca autorizada pelo código de processo penal, pois não temos a fundada suspeita ou mesmo flagrante de crime, como no caso das classificações de abordagens policiais, respectivamente, “a pessoa sob fundada suspeita” ou “a pessoa infratora da lei.

6.2 Padronização como ferramenta da gestão da qualidade

Nesse item será apresentado algumas noções e conceitos que envolvem a gestão da qualidade como forma de ambientar-se no campo da gestão da qualidade e por conseguinte na ferramenta da padronização que é o tema central do presente trabalho.

6.2.1 Breve histórico da gestão da qualidade

Antes da revolução industrial as bases para produção de bens e serviços era a manufatura onde cada artesão detinha o domínio de todo o processo produtivo, todavia, pode-

se dizer que cada peça ou serviço confeccionado pelo artesão era único, pois seus serviços eram contratados por demandas localizadas e adaptadas seguindo aspectos específicos de cada cliente, assim como em uma obra de arte em que cada obra é única e individual por retratar não só o estilo do artista, mas também o conjunto de sentimentos e sensações vividas pelo artista no momento de sua criação, as manufaturas sofriam também influência do estado anímico dos seus artesãos. Nas manufaturas já verifica-se, mesmo que de forma involuntária e não sistematizada em razão da dinâmica desse modelo de produção, a “alma” da gestão da qualidade que é o foco na satisfação do cliente.

Conforme Carvalho e Paladini (2012) as mudanças trazidas pela revolução industrial como a produção em larga escala para atender um público exponencialmente maior deslocou-se a atenção do foco no cliente para o focar no produto, que agora o produto final deveria atender a uma demanda padronizável para repetibilidade dos resultados e minimização de perdas pelo processo de produção, com vista a atender a demanda em massa dos produtos e serviços. Nesse período deixou-se de priorizar o aspecto mais importante da gestão da qualidade moderna, que é a necessidade e satisfação do cliente. Porém, por volta de 1930 a gestão da qualidade deu um salto de evolução com as noções de controle da qualidade; melhoria contínua; metrologia e o surgimento de normas e certificações específicas da qualidade.

6.2.2 Noções e conceitos da gestão da qualidade

Nesse tópico buscou-se trabalhar a noção dos conceitos que envolvem a gestão da qualidade, em especial a padronização, de forma técnica e científica, pois é comum as pessoas utilizarem os conceitos que envolvem a padronização de forma leiga.

A gestão da qualidade é uma abordagem da administração que busca direcionar todas as ações do processo produtivo para atender as necessidades do cliente (CARVALHO; PALADINI, 2012).

A padronização é uma ferramenta da Gestão da Qualidade que é utilizada como base para o gerenciamento da rotina de trabalho diário ou de larga escala, com o objetivo na satisfação do cliente, eliminação de desperdícios e melhoria contínua dos produtos e serviços.

Segundo Campos (2004), “padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado”, ou seja, a atividade de estabelecer, utilizar e revisar de

forma periódica padrões. O autor nos traz um alerta de que essa definição não se limita em estabelecer o padrão, mas inclui também sua real utilização na rotina do trabalho diário estipulado, pois muitas empresas consideram-se padronizadas por ter estantes cheias de padrões de papéis, todavia sem sua implementação.

O padrão é o produto da padronização que se consubstancia em um documento formal escrito que poder ser um “manual de procedimentos” quando se tratar de documento que reuni vários procedimentos; ou um Procedimento Operacional Padrão – POP que se trata de um documento de um procedimento específico de forma que facilite a leitura; revisão; duplicação e manuseio que seja feito em folhas soltas que sejam simples de serem corrigidas, inseridas ou trocadas.

6.3 Publicização dos procedimentos de abordagem policial

A polícia configura-se como aparelho coercitivo do Estado que atua como freio social que visa a manutenção da ordem e o controle social, caracterizando-se pela sua capacidade de produzir obediência, até pela força, às regras pactuada socialmente, todavia em consonância com o princípio democrático estabelecido pelo constituinte de 1988, nesse sentido Muniz (2014, p. 149) afirma que:

Em uma sociedade democrática, tudo o que a polícia faz ou ambiciona fazer tem como fundamento primeiro o consentimento e a aprovação da sociedade policiada. É esta autorização ou delegação negociada, publicamente validada, que garante, por um lado, que um governo não se emancipe dos cidadãos usando contra eles a força opressiva; e, por outro, que a polícia, enquanto uma representante do interesse público, não se autonomize da sociedade e de seu governo, constituindo-se em autarquias sem tutela, em arranjos ilegais de proteção como as ‘milícias’ ou em “governos paralelos” que ameaçam a ordem socialmente constituída.

De acordo com a constituição brasileira a polícia militar tem como função precípua o policiamento ostensivo, função esta que possui um caráter essencialmente preventivo, todavia a mídia dissemina e a população tende a achar que o papel principal da polícia é o combate ao crime por meio de ações repressivas, induzindo inclusive o próprio sistema de segurança pública a adotar essa percepção, fato esse que vai de encontro a um modelo democrático de policiamento, pois conforme preconiza Mendonça Filho *et al* (2002, p. 262):

A formulação de políticas de segurança voltadas ao policiamento ostensivo, em que a noção de que a polícia controla o público se sobrepõe àquela de que a polícia preferencialmente serve ao público, noção fundamental na perspectiva de um policiamento democrático.

Em um Estado democrático torna-se imprescindível a necessidade de consentimento da sociedade política para o desempenho legal e legítimo da ação policial. É esta aceitação pactuada que distingue a polícia de qualquer outro grupo armado socialmente desautorizado que impõe obediência de forma ilegal e ilegítima. Por esse motivo decorre a importância de se conhecer, publicamente, os procedimentos policiais, pois é pela validação e publicização das rotinas da atuação policial que se pode sustentar a credibilidade e confiança nessa instituição que tem fundamental função no processo de efetivação do chamado Estado Democrático de Direito.

Portanto, diante do exposto o que se quer quando se propõe a publicização das rotinas e procedimentos policiais é fazer com que os agentes da segurança pública e cidadãos sintam-se seguros em suas ações nas mais diversas situações em que se encontrem, conhecendo quais procedimentos serão adotados e de que forma poderão acompanhar o desenrolar das ações desempenhadas por ambos.

6.4 Metodologia

O presente trabalho trata-se de uma proposta de intervenção com as seguintes características:

- a) Quanto à abordagem

A pesquisa a ser realizada neste projeto é classificada quanto à abordagem como quantitativa e qualitativa, pois conforme Menezes e Silva (2005, p. 20):

Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

b) Quanto aos objetivos

A pesquisa quanto aos objetivos será desencadeada de forma exploratória, visto que esta possibilita o desenvolvimento de ideias relacionadas ao assunto em debate. Levando em consideração tal entendimento. Gil (2002, p. 41) afirma que:

Essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Outrossim, seu objetivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Segundo Tripodi *apud* Lakatos e Marconi (2003, p. 188) as pesquisas exploratórias são:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos [...].

c) Quanto aos procedimentos técnicos

Já quanto aos procedimentos técnicos, será utilizada a pesquisa bibliográfica, pois segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 158) a pesquisa bibliográfica é:

[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Assim, a metodologia empregada será a revisão da literatura em livros, artigos científicos, trabalhos publicados em revistas, jornais e internet e legislações vigentes sobre a abordagem policial, sua conceituação, classificação, fundamentação jurídica, ou seja, a pesquisa tem caráter essencialmente bibliográfico.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção de implantação da doutrina e padronização dos procedimentos na ROTAM da Polícia Militar do Maranhão, assim como o nome sugere ela é uma tentativa de nortear e amparar de forma procedimental e legal os policiais militares, a princípio da ROTAM e posteriormente servir de padrão de abordagem policial para toda a PMMA, com o objetivo de repetibilidade dos resultados da ação policial dentro de uma faixa aceitável de: segurança a vida dos policiais; segurança jurídica, confiabilidade e satisfação dos clientes internos da PMMA (os policiais em geral) e dos clientes externos (a sociedade civil).

7.1 Diagnóstico do ambiente

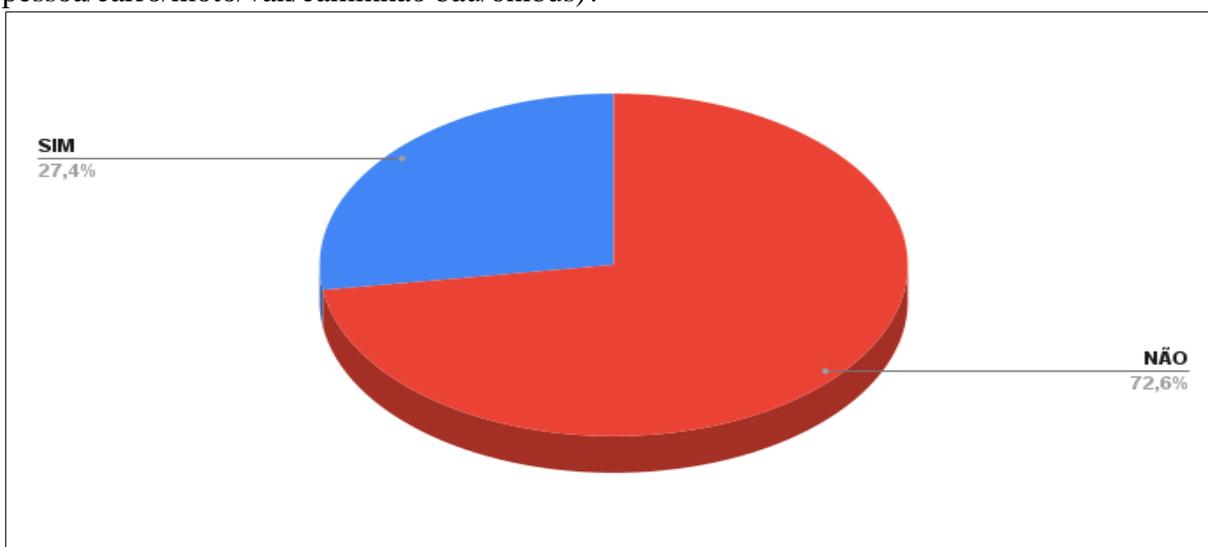
A Polícia Militar enquanto órgão do sistema de segurança pública que tem como função constitucional o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, exerce essa função através da abordagem policial que é sua principal e indispensável ferramenta de trabalho para cumprir sua missão.

Além disso, por ser órgão da Administração Pública é regida pelo princípio da legalidade estrita onde só lhe é autorizado a pratica de atos que a lei permite, ou seja, os agentes e órgãos da Administração Pública devem agir conforme os ditames legais sem margem para improvisações arbitrárias, todavia em alguns momentos há a necessita de interpretação da lei para que ela seja operacionalizada no mundo concreto, nesses casos aparecem a função jurisdicional do Estado através de juízes e tribunais de dizer o direito. Em um desses momentos em que se faz necessária a interpretação da lei para se operacionalizar o direito é o da legalidade da abordagem policial, em específico, na abordagem policial sob fundada suspeita, em que é feita uma aproximação policial seguida de busca pessoal no indivíduo abordado, todavia a lei não esclarece o que é o termo “fundada suspeita”, apenas diz que uma busca pessoal é autorizada sem mandado judicial desde que haja “fundada suspeita”, então para operacionalizar a legalidade é necessária a intervenção jurisdicional do Estado, que para nossa perplexidade até os dias atuais nunca deu uma interpretação a esse termo abstrato e subjetivo, dando apenas pistas do que não seria o referido termo, e trazendo mais incertezas ainda, tendo em vista as discordantes e antagônicas interpretações quanto a esse termo nos casos judicializados em nossos tribunais superiores (Supremo Tribunal Federal e Superior

Tribunal de Justiça) que são as últimas instâncias jurisdicionais. Assim essas incertezas legais causam um obstáculo aos usuários do procedimento de abordagem policial que se veem sem amparo legal para exercer sua função constitucional, pois quem tem a função jurisdicional de esclarecer sua atuação não o faz de forma cristalina, do ponto de vista legal, deixando o operador da abordagem policial a mercê de improvisos e de ser penalizado judicialmente por omissão ou ação desprovida de legalidade ocorridas por incertezas de como proceder.

Paralelo a tudo que foi dito verificou-se que há uma falta de padronização da abordagem policial na PMMA, apesar de ter tido uma tentativa de padronização em 2005 com a publicação em boletim geral nº 213 de 22 de novembro de 2005 do manual de abordagem policial da PMMA, que apesar de publicado é desconhecido pela grande maioria dos policiais militares do maranhão, comprovado pela pesquisa realizada no presente trabalho por meio de um questionário direcionado aos policiais militares das unidades especiais e especializadas da PMMA (Choque, CTA, BOPE, GOE, COSAR, ROTAM e FT) na plataforma “google forms” que sinalizou que 72,6% dos policiais que responderam ao questionário não conheciam a existência do referido manual de abordagem conforme gráfico 01 abaixo:

Gráfico 01 – Você tem conhecimento se na PMMA há algum manual de padronização da abordagem policial para o policiamento ostensivo geral (abordagem à pessoa/carro/moto/van/caminhão baú/ônibus)?



Fonte: Autoria própria (2023).

Bem como em conversas e instruções ministradas em cursos de formação e especialização no Centro de Formação a Aperfeiçoamento de Praça ao longo da carreira do autor do projeto de intervenção.

O cenário exposto foi evidenciado a partir da observação empírica do autor ao longo

de sua vivência enquanto policial militar há mais de dez anos, e em especial, nas notórias jurisprudências dos últimos anos dos tribunais superiores.

Com o objetivo de identificar as causas do problema da falta de padronização da abordagem policial na PMMA e encontrar suas causas fundamentais, aplicou-se a ferramenta gerencial de solução de problemas “árvore de problemas” que tem como finalidade auxiliar o gestor em definir o que é realmente causa e consequência de um problema (SOUZA, 2010). A árvore de problemas consiste numa analogia de se colocar ao centro o possível problema central como se fosse o tronco da árvore, abaixo do tronco as possíveis consequências como se fossem a raiz, e acima as consequências como sendo a copa da árvore. E ao mapear as causas e consequências do problema central foi possível se fazer um filtro delas e entender melhor como o problema se estruturava.

Para construir a árvore de problemas do presente projeto de intervenção foi realizado um brainstorming (tempestade de ideias) por meio da realização de um questionário via plataforma “google forms” aos policiais militares das unidades especiais e especializadas da PMMA (Choque, CTA, BOPE, GOE, COSAR, ROTAM e FT) que teve participação de um total 117 policiais militares dessas diversas unidades que resultou na seguinte árvore:

Quadro 01 - Árvore de problemas

<p>EFETOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de evolução técnica; • Dificuldade de operabilidade com outras guarnições, equipes, unidades diversas da PMMA ou de outras policias; • Falta de nivelamento técnico uniforme na formação; • Ausência de Doutrina; • Processos judiciais e administrativos; • Erros e riscos que podem custar a vida e a integridade física do policial e/ou abordado; • Improvisos não legitimados; • Insegurança jurídica e procedimental; • Falta de legitimação do procedimento de policial.
<p>PROBLEMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A falta de padronização da abordagem policial
<p>CAUSAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instruções por instrutores com diferentes formações procedimentais sem adequação a realidade do nosso estado; • Relegação do procedimento aos técnicos; • Falta de consciência que a padronização da abordagem policial é um encargo essencialmente gerencial.

Fonte: Autoria própria (2023)

7.2 Proposta de Solução

Com base no Item anterior, diagnóstico do ambiente, foi proposto um padrão de abordagem policial aos principais procedimentos de abordagem realizados pela polícia militar (Apêndice A), baseado no conhecimento técnico, legal e empírico do autor, bem como do soldado da PMMA, Joabson Miguel da Silva e Silva, que se formou no Curso Operacional de ROTAM da Polícia Militar de Goiás em 2022 e teve a oportunidade de estagiar na ROTAM dessa polícia e trazer a experiência vivida por aquela unidade que é referência para todo o Brasil na modalidade de patrulhamento tático motorizado. A partir daí o autor e o referido soldado discutiram bastante sobre seus conhecimentos e experiências de procedimentos de abordagem policial, jurisprudências dos tribunais superiores sobre a abordagem policial, comparando padrões de outras polícias, a realidade do serviço policial militar do estado do Maranhão, como se dava o processo de ensino-aprendizado da abordagem policial nos cursos de formação e especialização da PMMA. Paralelo a essas discussões, o padrão de procedimento de abordagem policial proposto contou com a contribuição dos policiais militares da ROTAM da PMMA, e dos cursos de formação e especialização do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da PMMA, que durante instruções ministradas pelo autor e o soldado Silva, davam suas opiniões sobre o esboço do padrão proposto a realidade da polícia militar do Maranhão.

Cabe ressaltar que após elaboração do esboço da doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM da PMMA, levou-se cerca de mais de seis meses para chegar ao padrão proposto no apêndice A, em razão das discussões com o maior número de policiais possíveis das mais variadas unidades da PMMA para adequação e consenso sobre o padrão a ser adotado, o que refletiu a redação de um padrão que fosse exequível a realidade da PMMA dentro de uma conjuntura legal e procedimental de obtenção de melhores resultados.

A escolha da padronização para a ROTAM da PMMA surgiu por ela ser uma unidade que tem por excelência a necessidade de utilização da abordagem policial, pois enquanto unidade que tem a finalidade de atuar nas áreas de maiores índices de crime, ela tem propensão de abordar mais pessoas que as demais unidades da PMMA. Além de ser uma forma de um produto mínimo viável para testar o padrão consensado e entender as dores e necessidades de um cliente menor, para depois servir, assim como propõe o subtítulo do projeto de intervenção, de embrião para padronização da abordagem policial de toda a PMMA.

O plano de ação para implantação do projeto de intervenção foi utilizada a ferramenta de gestão 5W1H para definição de tarefas concretas de forma eficaz e simples tendo como norte o gerenciamento de rotinas através do método PDCA, que como devido a dinâmica do presente projeto em que foi proposto uma meta padrão a ser implementada, nesse caso conforme Campos (2004) o método PDCA pode ser chamado de “SDCA”, onde a letra “S” seria o termo inglês “standard” que traduzido representa o padrão a ser implementado.

Quadro 02 - 5W1H

	O que fazer? WHAT	Por quê? WHY	Onde? WHERE	Quando? WHEN	Quem? WHO	Como? HOW
S	Aprovar a doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM	Para obter uniformidade que permita gerenciar os resultados e servir de amparo procedimental e legal os envolvidos no procedimento.	Boletim Geral	Jan/2024	Comandante Geral da PMMA	Portaria
D	Implementar a doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM	Para efetivar a padronização	ROTAM	Fev/2024	Comandante da ROTAM	Formatura geral de adoção da padronização, distribuição da mídia do padrão no grupo da unidade, treinamento dos policiais executores e os que irão fazer a supervisão do cumprimento do padrão
	Implementar a doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM	Para efetivar a padronização	ROTAM	Fev-Jun/2024	P/3	Planejamento e execução de treinamento do padrão para os policiais da ROTAM
	Treinamento dos policiais	Para efetivar a padronização	ROTAM	Fev-Jun/2024	Policiais que dominem o padrão	Instruções teóricas e práticas
C	Supervisão do cumprimento do padrão	Para efetivar a padronização	ROTAM	Jun-Dez/2024	Oficiais da ROTAM	Inspeção e correção em pleno serviço
A	Verificação de possíveis defeitos do padrão estabelecido e suas correções.	Para efetivar e melhorar a padronização	ROTAM	Dez/2024	Oficiais da ROTAM	Feedback dos policiais executores da ROTAM

Fonte: Autoria própria (2023)

7.3 Cronograma

Quadro 03 – Cronograma

ETAPAS	2024											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Aprovação da doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM	X											
Implementação da doutrina e padronização dos procedimentos da ROTAM		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Treinamento dos policiais		X	X	X	X	X						
Supervisão do cumprimento do padrão						X	X	X	X	X	X	X
Verificação de possíveis defeitos do padrão estabelecido e suas correções.												X

Fonte: Autoria própria (2023)

7.4 Recursos necessários

Considerando que a intervenção trata-se de um gerenciamento da rotina do trabalho diário da ROTAM da PMMA, que já é executado com os recursos necessários e previsto pelo orçamento do governo do estado do Maranhão, sua implantação e implementação não acarretará em aumento de recursos, pois utilizará os recursos existentes tendo como finalidade a gestão otimizada, dos recursos já existentes, para padronização de suas atividades.

7.5 Resultados esperados

Com a implantação do projeto de intervenção busca-se padronizar e doutrinar os procedimentos na Ronda Ostensiva Tático-Móvel – ROTAM da Polícia Militar do Maranhão para trazer melhores resultados em faixas aceitáveis do ponto de vista legal e técnico,

qualidade na prestação do serviço policial, bem como garantir a repetibilidade desses resultados. E após o êxito da padronização na ROTAM, servir de procedimento padrão de abordagem policial para toda a PMMA e assim amparar de forma legal e procedimental os policiais militares do Maranhão que se beneficiarão por ter uma normatividade a recorrer diante das incertezas jurisprudenciais e legais sobre o procedimento de abordagem policial. Além de beneficiar a sociedade em geral ao prestar um melhor serviço de segurança pública com qualidade, de forma técnica e transparente ao se estabelecer padrões de procedimentos que tendem a diminuir as incertezas do que se esperar nos encontros entre polícia e sociedade policiada.

8 RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nome Completo: Joed Pereira dos Santos

Patente: Capitão QOPM

Matrícula: 819389

Lotação: Batalhão de Operações Especiais -BOPE

E-mail: joedcr@yahoo.com.br

Telefone: (98) 99984-1068

9 DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS DE USO

Eu, **JOED PEREIRA DOS SANTOS**, RG 16.608 PMMA, assumo inteira responsabilidade pelas informações prestadas. Declaro estar ciente que este projeto será cedido a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) para seu uso, adequação e implantação em conformidade às demandas e possibilidades institucionais, respeitados os direitos legais de propriedade intelectual.

São Luís - MA, 11 de janeiro de 2024.

Cap. QOPM. Joed Pereira dos Santos

Matrícula 819389

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966.** Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Denominado Código Tributário Nacional pelo art. 7º do Ato Complementar nº 36, de 13.3.1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm>. Acesso em: 06 dez. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Nova Lima: Ed. Falconi, 2004.

_____. **Qualidade total:** padronização de empresas. Minas Gerais: INDG, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DEZEM, Guilherme Madeira. **Curso de processo penal.** 5. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA FILHO, Manoel Carlos *et al.* Polícia, direitos humanos e educação para a cidadania. In: NEVES, Paulo Sérgio da Costa; RIQUE, Célia D. G.; FREITAS, Fábio F. B. (Org). **Polícia e democracia:** desafios à educação em direitos humanos. Recife: Gajop; Bagaço, 2002.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. Jogando o Jogo Democrático da Segurança Pública: Procedimentos, Transparência e Responsabilização Policiais. In: PINHO, Ana C. B. de; DELUCHEY, Jean-François y.; GOMES, M. A. de M. (Coord). **Tensões contemporâneas da repressão criminal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código de processo penal comentado**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

PINC, Tânia. **Abordagem policial: avaliação do desempenho operacional frente a nova dinâmica dos padrões procedimentais**. 2007. Disponível em: <http://www.uece.br/labvida/dmdocuments/abordagem_policial_avaliacao_do_desempenho_operacional.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Tática policial, abordagem a pessoas e tratamento às vítimas**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2011. Disponível em: <http://www.aspra.org.br/old/images/aspra/arquivos/legislacao/cadernos/caderno_doutrinario_02.pdf>. Acesso em: 21 maio 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Guia de procedimentos operacionais padrão**. Revisão dos POP de abordagem policial, 2006. Disponível em: <[http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/31/Documentos/POP%201.01.05%20Abordagem%20de%20pessoa\(s\)%20a%20p%C3%A9.pdf](http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/31/Documentos/POP%201.01.05%20Abordagem%20de%20pessoa(s)%20a%20p%C3%A9.pdf)>. Acesso em: 05 fev. 2015.

SOUZA, B. C. C. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo, v. 14, n.19, p. 1-18, 2010.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – PROPOSTA DE DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS
PROCEDIMENTOS DE ROTAM**

RONDA OSTENSIVA TÁTICO-MÓVEL



**DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS
PROCEDIMENTOS DE ROTAM**

AUTORES:

CAPITÃO QOPM JOED PEREIRA DOS SANTOS

Bacharel em Segurança Pública – UEMA

Bacharel em Direito – Faculdade Cruzeiro do Sul

Curso de Operações de Choque – PMMA

SOLDADO PM JOABSON MIGUEL DA SILVA E SILVA

Bacharelado em Administração – UEMA

Curso Operacional de ROTAM – PMGO

Curso de Força Tática – PMMA

Curso de Escolta Tática – SEAP/MA

COLABORADORES:

MAJOR QOPM ORLANDO CLOVES ALVES FRAZÃO

2º TENENTE QOPM RÔMULO DOS SANTOS PENHA

CABO PM MÁRCIO JOSÉ GUEDES PEREIRA

CABO PM MESSIAS DE JESUS FELIX MARTINS

SUMÁRIO

	CAPÍTULO 1 - DESTINAÇÃO E ATRIBUIÇÃO.....	37
	Seção I – Destinação.....	37
	Seção II – Atribuições da ROTAM.....	37
	CAPÍTULO 2 – DA IDENTIDADE E SÍMBOLOS.....	38
	CAPÍTULO 3 – DOS UNIFORMES BÁSICOS.....	40
	ANEXO I – DOCTRINA DE ROTAM.....	43
1	Composição da guarnição de ROTAM.....	43
2	Dos equipamentos e armamentos.....	43
2.1	Equipamento e armamento individual.....	43
2.2	Equipamento e armamento coletivo.....	45
3	Do serviço operacional.....	45
4	Do patrulhamento tático motorizado.....	46
4.1	Dos aspectos a serem observados durante o patrulhamento.	47
4.2	Do comportamento da guarnição de ROTAM.....	49
5	Abordagem policial.....	49
5.1	Abordagem a transeunte.....	49
5.2	Abordagem a veículo 4 (quatro) rodas.....	51
5.2.1	Do acompanhamento ao veículo.....	51
5.2.2	Da abordagem ao veículo.....	51
5.3	Abordagem a moto.....	56
5.4	Abordagem a ônibus.....	57
5.5	Abordagem a caminhão baú.....	61
	ANEXO II - ORAÇÃO DE ROTAM.....	65

CAPÍTULO 1 – DESTINAÇÃO E ATRIBUIÇÃO

Seção I – Destinação

Art. 1º - A Ronda Ostensiva Tático-Móvel – ROTAM é tropa de pronto-emprego e reserva tática especial do Comando-Geral da Corporação, e possui como destinação o combate à criminalidade violenta através do recobrimento tático motorizado de forma complementar o policiamento das Unidades Policial Militar, baseado na repressão qualificada, e em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento das unidades de área.

Parágrafo único: Unidade integrante do Órgão de Execução da PMMA, subordinada diretamente ao Comando de Missões Especiais – CME.

Art. 2º - A ROTAM desempenhará suas atribuições em conformidade com a legislação vigente, de acordo com as necessidades e diretrizes traçadas pelo Comando-Geral da Instituição, utilizando a Doutrina disposta no Anexo I.

Seção II – Atribuições da ROTAM

Art. 3º - A ROTAM, com circunscrição na capital e região metropolitana, pode, a critério do Comando-Geral da Instituição, estender sua zona de atuação para os demais municípios do Estado.

Art. 4º - A ROTAM deve planejar, executar, instruir, capacitar e coordenar todas as ações pertinentes ao patrulhamento tático motorizado, conforme diretrizes do Comando-Geral da Instituição, baseando-se nas seguintes atribuições:

- I - Apoiar tática/operacionalmente as Unidades da Polícia Militar do Estado do Maranhão, bem como outras Forças Policiais, Órgãos Públicos e Poderes constituídos;
- II - Saturar em prevenção/repressão áreas com elevado índice de criminalidade;
- III - Realizar ações e abordagens táticas sob fundada suspeita em locais, veículos e pessoas;
- IV - Combater o narcotráfico e o crime organizado de forma geral e em apoio a outras forças;
- V - Prevenir e combater o roubo/furto a estabelecimentos financeiros, pessoas, veículos e bens;
- VI - Realizar escoltas especiais;
- VII - Promover instrução, orientação e acompanhamento aos demais grupos táticos da Corporação e coirmãs, conforme interesse da Diretoria de Ensino e do Comando Geral da Corporação.

CAPÍTULO 2 – DA IDENTIDADE E SÍMBOLOS

Art. 5º. O Brasão, Braçal e Estandarte da ROTAM representam os símbolos que identificam o militar dessa OPM, viatura, ocupação territorial, sendo simbologia que fortalece o vínculo e o sentimento de credibilidade e pertencimento junto ao público interno e externo, bem como transmite as finalidades, características e valores peculiares da Organização Policial Militar. Diante dessa constatação terão a seguinte heráldica:

§1º. Heráldica do Brasão de ROTAM:

I - Escudo boleado com as inscrições de POLÍCIA MILITAR (fonte Arial, cor branca centralizado na parte superior) indicando subordinação da ROTAM a PMMA;

II - Sigla ROTAM (fonte Arial, cor preta) abreviatura de Ronda Ostensiva Tático-Móvel;

III - Mapa do Estado Maranhão em amarelo ouro indicando as ocorrências e atuações de destaque por todo território maranhense;

IV - Fundo camuflado digitalizado urbano indicando o principal ambiente operacional da ROTAM;

V - Contorno em vermelho indicando os limites da legalidade nas ações e atuação mesmo com o risco para a vida;

VI - Raio na cor vermelho no meio da sigla ROTAM indicando energia, força, precisão e rapidez necessárias no cumprimento das missões, sendo o principal indicativo do Distintivo.



§2º. Heráldica do Braçal de ROTAM:

I - Couro com estampa corrugada na cor preta, com 10/12 linhas de espessura, com tingimento atravessado, fechamento através de velcro macho e fêmea com 50mm de largura;

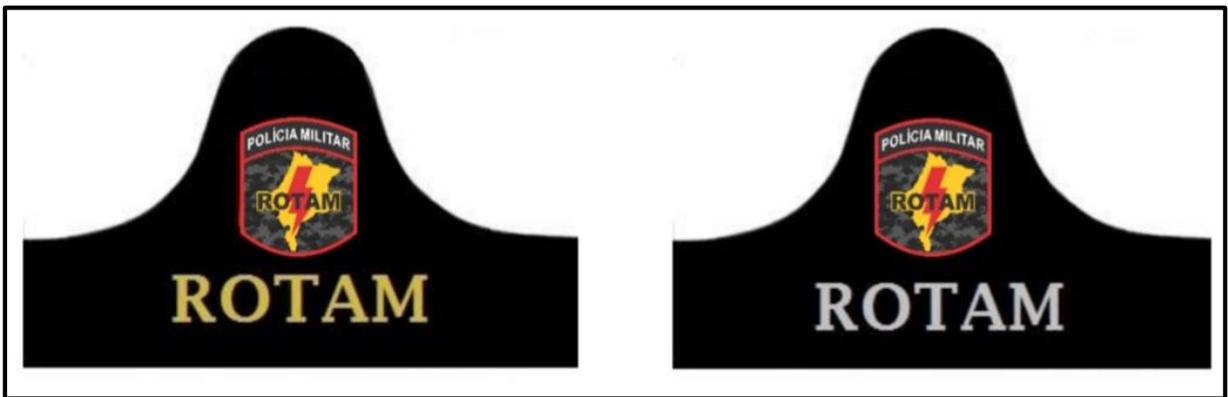
II - Na parte frontal haverá um conjunto de letras formando a palavra ROTAM em fonte Arial, 3cm (altura) por 2,5cm (largura) em metal latão niquelado (Praças), latão dourado banhado a ouro (Oficiais);

III - Parafuso soldado no verso para fixar o braçal e como proteção um velcro para tapar os parafusos;

IV - A distância entre as letras R e M da palavra ROTAM deverá ser de 16cm;

V - No centro do Braçal haverá o brasão de ROTAM emborrachado de tamanho 8,5cm por 7cm;

VI - A fonte da palavra ROTAM do brasão será em Arial.



§3º. Heráldica do Estandarte de ROTAM:

I - Será na Cor preta e terá o formato retangular, tipo bandeira universal, medindo 1,30 cm de largura e 90 cm de altura;

II - Ao centro, dentro da proporcionalidade, será bordado o brasão do ROTAM, tendo 60 cm de altura e 40 cm de largura.



§4º. A cor básica das viaturas serão na estampa camuflado digitalizado urbano, com o brasão da ROTAM (na dimensão de 61cm de largura por 74cm de comprimento) colocado no centro do capô da viatura, bem como no centro das portas dianteiras de forma proporcional.

CAPÍTULO 3 – DOS UNIFORMES BÁSICOS

Art. 6º A classificação, posse, composição e o uso dos uniformes básicos da ROTAM obedecerão às seguintes prescrições:

I - Uniforme Operacional (4ºA): de posse obrigatória para oficiais e praça, quando estiverem em atividade de policiamento ostensivo geral, na seguinte composição:

- a) Boina preta com o distintivo do respectivo posto/graduação;
- b) Camisa de combate (combat shirt) com a região do tronco (frente e costas) na cor preta e as mangas (bandeira do maranhão colorida no bolso da manga direita; e no máximo uma manicaca de curso da área de segurança pública na aba do bolso da manga direita/distintivo da PMMA colorido no bolso da manga esquerda; e no máximo uma manicaca de curso da área de segurança pública na aba do bolso da manga esquerda) e o colarinho (emborrachado de garruchas, na posição horizontal, a direita do colarinho, e emborrachado do posto/graduação, na posição horizontal, a esquerda do colarinho. As divisas de soldados a sargentos devem estar com seus vértices voltados para fora) com tecido na padronagem urbano digitalizado;
- c) Calça ripstop camuflado urbano digitalizado;
- d) Cinto de nylon preto;
- e) Meião preto;
- f) Coturno preto;
- g) Braçal no braço esquerdo quando em atividade operacional ou formatura pela ROTAM;
- h) Cinto de guarnição conforme composição do Item 2.1 da Doutrina.



II - Uniforme Administrativo (4ºB): de posse obrigatória para oficiais e praça, quando estiverem em atividade administrativa, serviço interno, instrução e formatura interna da ROTAM, na seguinte composição:

- a) Boina preta com o distintivo do respectivo posto/graduação;
- b) Camisa preta de gola “careca”, manga curta com punho, brasão da ROTAM no peito esquerdo, e no peito direito o posto/graduação abreviado junto ao nome de Guerra em fonte “Arial” na cor amarelo ouro, e tipo sanguíneo e fator RH em vermelho;
- c) Calça ripstop camuflado urbano digitalizado;
- d) Cinto de nylon preto;
- e) Meião preto;
- f) Coturno preto;
- g) Cinto de guarnição conforme composição do Item 2.1 da Doutrina.



III - Uniforme de Educação Física (5ºA): de posse obrigatória para oficiais e praça, quando estiverem em instrução de treinamento físico, na seguinte composição:

- a) Camisa preta de gola “careca”, manga curta com punho, brasão da ROTAM no peito esquerdo, e no peito direito o posto/graduação abreviado junto ao nome de Guerra em fonte “Arial” na cor amarelo ouro, e tipo sanguíneo e fator RH em vermelho;
- b) Calção preto com o brasão da ROTAM na parte inferior do lado esquerdo;
- c) Meia cano médio na cor preta;
- d) Tênis preto.



ANEXO I – DOCTRINA DE ROTAM

1 Composição da guarnição de ROTAM

Devido a realização do patrulhamento tático motorizado, o qual requer o domínio/visualização de todo ambiente operacional pela guarnição através de cada quadrante da viatura, a guarnição de ROTAM é composta por, no mínimo, 04 (quatro) Policiais Militares, sendo comandada por um graduado ou oficial, conforme funções abaixo:

- a) **“01” (Comandante de Guarnição):** é o responsável pelo comando, coordenação e controle da equipe. A ele cabe toda a iniciativa para a resolução de ocorrências, sendo assessorado pelos demais. Patrulha a parte frontal da viatura e a retaguarda pelo espelho retrovisor direito. É o encarregado das comunicações via rádio e com terceiros quando nas abordagens;
- b) **“02” (Motorista):** é o responsável pela viatura, sua manutenção, limpeza, condução e custódia quando parada ou estacionada por demandas operacionais ou administrativas;
- c) **“03” (Buscador veicular):** é o policial mais antigo do banco traseiro, responsável pelo controle de quantidade, variedade e versatilidade de equipamento e armamento de uso coletivo da viatura. Segurança do “02” quando embarcado e segurança imediato do “01” quando desembarcados. Patrulha a lateral esquerda e retaguarda da viatura. É também o titular da busca veicular durante a abordagem;
- d) **“04” (Buscador pessoal):** É o responsável pela escrituração da documentação, anotações de alertas gerais e localização dos logradouros no GPS ou guia da cidade. Patrulha a lateral direita e retaguarda da viatura. É também o titular da busca pessoal durante a abordagem. Única função que não poderá ser exercida por um policial do sexo feminino devido a dinâmica das infrações penais de atribuição da ROTAM;
- e) **“05” (Estagiário):** posiciona-se entre o “03” e o “04”. Função geralmente exercida por estagiário durante o patrulhamento. Embarcado deverá estar com a arma coldreada. A critério do Comandante da guarnição, poderá executar outras funções dos componentes da equipe durante o serviço.

2 Dos equipamentos e armamentos

2.1 Equipamento e armamento individual

O operador de ROTAM deverá possuir os seguintes equipamentos individuais e armamento:

- a) 01(uma) arma de porte tipo pistola;
- b) 02 (dois) carregadores extras para pistola;
- c) 01 (uma) algema;
- d) 01 (um) canivete;
- e) 01 (uma) lanterna com no mínimo de 1000 Lúmen de acionamento pelo fundo com alça;
- f) 01 (um) cinto de guarnição na cor preta;
- g) 01 (um) coldre de polímero (cintura ou perna) com, pelo menos, um mecanismos de retenção posicionado a “3 horas” na cintura do operador;
- h) 01 (um) fiel retrátil posicionado a “4 horas” na cintura do operador;
- i) 01 (um) porta algema na cor preta posicionado a “6 horas” na cintura do operador;
- j) 01 (um) porta canivete na cor preta posicionado a “7 horas” na cintura do operador;
- k) 01 (um) porta lanterna na cor preta posicionado a “8 horas” na cintura do operador;
- l) 01 (um) porta carregador duplo na cor preta posicionado a “9 horas” na cintura do operador;
- m) 01 (uma) capa de colete na cor preta com placa balística na seguinte configuração: sutache (fundo em tecido e borda na cor preta; o posto/graduação e nome de guerra na cor cinza e fonte Arial, o tipo sanguíneo e o fator rh na cor vermelha) centralizado na parte superior frontal do colete, abaixo no máximo três breves, e emborrachado com a sigla ROTAM com letras cinzas, sobreposta ao raio vermelho e fundo preto e borda cinza na parte de trás, conforme imagem abaixo.



#Nota: no caso do policial ser canhoto a composição dos equipamentos do cinto de guarnição se dará na ordem inversa.

#Observação: *fica terminantemente proibido o uso dos seguintes equipamentos: coldre de colete), bernal de perna, bandoleira presa ao colete e lamina ostensiva (ex: facção, adaga, punhal, etc.).*

2.2 Equipamento e armamento coletivo

Cada viatura de ROTAM deverá possuir os seguintes equipamentos e armamentos:

- a) 04 (quatro) armas longas disponíveis no ROTAM;
- b) Munições e carregadores extras para todos os armamentos;
- c) No mínimo 01(um) rádio transmissor portátil “HT”;
- d) Escudo balístico.

Além dos equipamentos relacionados acima, a viatura poderá ser equipada com os seguintes itens:

- a) Arma de condutividade elétrica;
- b) Espargidor max/med/min;
- c) Fita de isolamento zebreada;
- d) Cabo solteiro;
- e) Alicates de corte;
- f) Qualquer outro equipamento que contribua para o serviço operacional;
- g) Todos os integrantes da guarnição devem estar plenamente aptos a manusear qualquer equipamento ou armamento disponíveis na viatura.

3 Do serviço operacional

No início de cada serviço, são realizadas as seguintes atividades pelas equipes de ROTAM:

- a) Chamada da topa pelo “ROTAM 90” (antigo graduado de dia);
- b) Após tirar as faltas, ajustar a escala e dividir as guarnições nas áreas de atuação o “ROTAM 90” apresenta a equipe “pronta” ao “ROTAM Comando” (antigo CPU);
- c) Preleção do ROTAM COMANDO a equipe de serviço;
- d) Ao final da preleção será realizado um momento ecumênico, seguido da Oração de ROTAM (anexo II);

- e) A saída das equipes da ROTAM é feita de forma ordenada e coordenada pelo “ROTAM Comando” em direção as áreas de patrulhamento;
- f) A saída da equipe, a priori, será feita em comboio liderado pela viatura do “ROTAM Comando” em direção as áreas de patrulhamento. As equipes são liberadas somente mediante ordem do ROTAM Comando ou quem esteja à frente do comboio;
- g) No término de cada serviço, cada “01” de sua respectiva guarnição confecciona os históricos dos relatórios de patrulhamento, onde se constam todas as informações do serviço e demais documentos que houver e encaminham tudo ao “ROTAM Comando” que condensa todos os relatórios em um só e os encaminha ao P/3 da unidade.

4 Do patrulhamento tático motorizado

Mesmo sendo impossível observar tudo numa cena em movimento, a equipe deverá ficar sempre atenta para qualquer detalhe que pode revelar um possível crime ou contravenção, e jamais se retorna para a BASE ROTAM com uma dúvida que não foi averiguada ou sanada, qualquer homem da guarnição que observar algo suspeito deve alertar os demais para averiguação, e caso de suspeição de veículo, o “04” ou “05” realiza a pesquisa na relação de caráter geral de autos, e se a suspeita persistir, o Comandante de guarnição verifica junto ao CIOPS e, caso necessário, realiza a abordagem.

Visando otimizar o patrulhamento, deverão ser observadas as seguintes orientações:

- a) A velocidade da viatura no patrulhamento deve ser desenvolvida para que tudo possa ser observado com detalhes e compreendido pelo policial militar, ou seja, de 20 a 40 km/h, de forma que não venha a atrapalhar o tráfego normal da via;
- b) A atenção dos operadores de ROTAM deve estar voltada para sua área de patrulhamento;
- c) Durante o patrulhamento as janelas da viatura devem estar sempre abertas para permitir melhor visualização e agilidade. Com fortes chuvas que atrapalhem o patrulhamento a viatura estaciona em local coberto e visível ao público e a equipe fica desembarcada;
- d) Não se permite que outro veículo permaneça próximo da viatura, de modo a atrapalhar uma possível manobra repentina, para precaver-se de possíveis ataques de seus ocupantes ou ainda inviabilizar um desembarque da equipe. O “03” e “04” são os responsáveis para não permitir esta aproximação. Deverá ser observado o mesmo cuidado para com motociclistas e pedestres que se aproximem da equipe embarcada;

- e) O motorista deve evitar ficar próximo a veículos de grande porte, de modo a atrapalhar a visualização periférica da guarnição;
- f) Em trânsito lento e semáforos, o motorista mantém distância da frente suficiente para realizar manobras, caso necessário;
- g) Ao se manobrar a viatura em locais ermos, de trânsito intenso, ou outros lugares que demandem uma manobra mais cautelosa e lenta, o “01”, “03” e “04” desembarcam rapidamente, assumindo a seguinte configuração: o “01” assume a segurança geral, o “03” faz a contenção do trânsito e o “04” auxilia no balizamento da viatura;
- h) Toda pessoa que for conduzida na viatura deve ser revistada, inclusive quando transferida de outra viatura;
- i) Em situações administrativas, sempre que possível, 02 (dois) policiais fazem à segurança da viatura, enquanto os demais estiverem distantes;
- j) Se a situação exigir e somente 01(um) policial ficar na viatura, ele deverá fechar portas e janelas, armar-se com arma longa e rádio transmissor portátil. Colocar-se-á em posição estratégica onde tenha uma ampla visão e fique protegido. Não se admite que ninguém aproxime do Segurança ou da viatura, para evitar ser surpreendido;
- k) O policial de ROTAM nunca atuará sozinho. Qualquer averiguação ou ocorrência deverá ser feita por, no mínimo, 02 (dois) policiais;
- l) A viatura de ROTAM e sua equipe estão sempre prontos para a ação, mesmo estacionada, estará com o motor ligado e frente voltada para a saída. Caso esteja consertando um pneu numa borracharia, o estepe será colocado enquanto o outro é reparado.

4.1 Dos aspectos a serem observados durante o patrulhamento

I – Em pessoas:

- a) Atentar para aparência geral (principalmente as mãos), volumes sob a vestimenta, sua colocação no ambiente;
- b) Aparência emocional (pessoa assustada, pouco à vontade, sobressalto ao ver a viatura);
- c) Mudança repentina no comportamento, (mudança de direção, parar em casas batendo palmas ou fingir chamar alguém), quando há mais de um e se separam, agacham, correm, adentram o primeiro portão aberto que encontram;
- d) Objetos dispensados quando a viatura está se aproximando;
- e) Lesões que possam indicar escaladas de muros ou rastejamentos, sangramentos, marcas de tiro, roupas sujas.

II – Em veículos:

- a) Arrancadas bruscas;
- b) Excesso de velocidade e outras infrações de natureza grave;
- c) Placas velhas em veículos novos;
- d) Veículos sem placas;
- e) Faróis apagados à noite;
- f) Condutores que sinalizam com o farol alto ao cruzar com a viatura;
- g) Veículos à frente da viatura que fazem uso constante da luz de freios;
- h) Veículo com janelas abertas e chave na ignição;
- i) Pessoa com dificuldade de conduzir o veículo;
- j) Sempre que um componente da equipe avistar uma viatura, agente de segurança pública, ou instituição financeira, informa aos demais a localização e a situação que se encontra.

III – Em residências:

- a) Veículos parados de forma suspeita, mal estacionados, com portas abertas, com chave na ignição ou condutor aguardando no volante;
- b) Portões e portas abertas;
- c) Veículos realizando mudanças;
- d) Pessoas carregando objetos.

IV – Em estabelecimentos comerciais e financeiros:

- a) Visualizar nas imediações do estabelecimento, veículos mal estacionados ou com as portas abertas, indivíduos em motocicleta, pessoas paradas à entrada do estabelecimento ou do outro lado da via pública, pessoas que saem correndo de dentro do estabelecimento, gritos e estampidos vindos do interior do local;
- b) Observar o local onde fica o caixa, atentando para as pessoas próximas;
- c) Observar o fundo do estabelecimento, atentando para atitudes e expressões das pessoas;
- d) Estabelecimentos vazios, quando em funcionamento;
- e) Portas abaixadas parcial ou totalmente em horário comercial;
- f) Pessoas próximas ao vigia do estabelecimento;
- g) Pessoas usando capacete dentro do estabelecimento;
- h) Vigias do banco com os coldres vazios ou todos juntos em um dos cantos do local;
- i) Número excessivo de pessoas no interior de caixas eletrônicos;
- j) O interior dos estabelecimentos comerciais, bancos e empresas são observados pelos “03” e “04”.

4.2 Do comportamento da guarnição de ROTAM

A equipe de ROTAM, pelo seu caráter ostensivo, atrai a atenção do público e em virtude disso, todos os componentes da equipe policiam-se com relação a sua postura e compostura, sendo proibido:

- a) Fazer brincadeiras, gestos obscenos ou usar palavras de baixo calão;
- b) Permanecer descoberto;
- c) Gritar para alguém longe da viatura;
- d) Brincadeiras físicas, bem como gargalhadas desmedidas;
- e) Olhadelas indiscretas para mulheres ou homens;
- f) Aceitar qualquer tipo de retribuição material ou pecuniária, em virtude da função;
- g) Fumar durante o serviço;
- h) O uso de óculos escuros, exceto com prescrição médica, onde nesse caso o óculos deverá ser discretos;
- i) Sempre que um componente da equipe avistar uma viatura, agente de segurança pública, ou instituição financeira, informa aos demais a localização e a situação que se encontra.

5 Abordagem policial

5.1 Abordagem policial a transeunte

Durante abordagem a transeunte em fundada suspeita devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- a) A guarnição antes de desembarcar para iniciar a abordagem, deve certificar-se das condições de segurança do ambiente e comunicarem-se a fim de que todos tomem conhecimento da abordagem;
- b) O 01 deverá acionar o giroflex e a sirene, enquanto o 02 deverá parar (sempre que possível do lado direito, evitando prejuízo ao trânsito);
- c) A viatura é parada a uma distância segura (aproximadamente 3 a 5 metros); Obs.: o 02 deverá deixar a viatura ligada, em marcha neutra e com o freio de estacionamento (freio de mão) acionado;
- d) O 01 dá o comando de “Hop!” para a guarnição montar a formação em linha a frente da viatura. Dá seguinte forma: o 03 se posiciona a frente do farol esquerdo da viatura enquanto o 01 se posiciona no mesmo alinhamento, a direita da viatura, e o 04 faz a segurança da retaguarda na lateral direita da viatura fazendo no primeiro momento a

segurança externa, atentando para uma possível escolta (cada policial deve fechar sua porta antes de entrar na formação em linha);



- e) Após o 03 passar ao lado do 02 no deslocamento para formação em linha a frente da viatura, o 02 desloca para assumir a segurança na retaguarda da viatura, momento em que o 04 completa a formação em linha, se posicionando entre a viatura e o 01;



- f) Após a total formação do dispositivo, o 01 e o 03 fazem a segurança dos abordados, enquanto o 04 realiza a busca pessoal nos indivíduos e o 02 continua na segurança geral próximo a viatura, atento ao rádio, e pronto para pedir apoio se for o caso;
- g) Terminada a busca pessoal e nada ilícito encontrado, o 01 determina aos abordados que coloquem as mãos para trás e fiquem no acostamento ou outro lugar seguro enquanto o 04 faz uma busca no trajeto em que os abordados foram vistos até onde foram abordados para ver se não dispensaram algo ilegal ou algum material de corpo de delito;
- h) Nada encontrado no local, o 01 solicita a documentação dos abordados, podendo selecionar qualquer um, de acordo com a suspeição, para que seja feita a checagem junto ao CIOPS, devendo a documentação ser recolhida pelo 04 e o mesmo realizará a checagem e anotações pertinentes;
- i) Exauridas as possibilidades de infrações, o 01 devolve a documentação de cada abordado, bem como expõe de forma cortês os motivos da abordagem, após isso, despede-se

educadamente. Não se pede desculpas por estar trabalhando na segurança dos indivíduos e nem se agradece a colaboração prestada. Apenas, despede-se cordialmente dos abordados.

5.2 Abordagem a veículo 4 (quatro) rodas

5.2.1 Do acompanhamento ao veículo

Durante o acompanhamento a veículos, devem ser observados os seguintes aspectos:

- a) Ao avistar veículo suspeito, se estiver em sentido contrário, tentar manobrar a viatura fora das vistas dos suspeitos para não alertá-los, sendo que o 03 E 04 devem acompanhar visualmente o veículo, orientando o 02 da guarnição o trajeto que veículo suspeito seguiu;
- b) Ao avistar veículo suspeito, se estiver em sentido contrário, tentar manobrar a viatura fora das vistas dos suspeitos para não alertá-los, sendo que o 03 E 04 devem acompanhar visualmente o veículo, orientando o 02 da guarnição o trajeto que veículo suspeito seguiu;
- c) Acompanhar o veículo até um local apropriado para abordagem (evitar parar próximo a bares, favelas, escolas, ponto de ônibus, trânsito intenso de veículos ou pedestres, etc.);
- d) Atenção à reação dos suspeitos; objetos jogados para fora do veículo;
- e) Atenção a veículos que possam está escoltando o veículo a ser abordado;
- f) Conferir relação de caráter geral.

5.2.2 Da abordagem a veículo

Durante a abordagem a veículo, devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- a) 01 da equipe sinaliza acionando os sinais luminosos e sonoros, dando ordem de parada através da sirene, enquanto o 02 sinaliza piscando faróis altos e acionando a seta indicando em qual lado da via o veículo deve parar (sempre que possível do lado direito, evitando-se prejuízo ao trânsito);
- b) O 03 e 04 com a atenção para a retaguarda e laterais, sinalizando com gestos para evitar neste momento que outros condutores acidentalmente se interponham entre a viatura e o veículo abordado ou atrapalhem o estacionamento da equipe;
- c) Com o veículo abordado estacionado, o 02 da viatura deve pará-la poucos metros atrás (uma distância onde o 02 visualize os pneus traseiros do veículo abordado) e ligeiramente à esquerda, proporcionando melhor visão ao 01. Protegendo assim o veículo abordado com a lataria da viatura, para evitar que outros condutores incautos venham por trás e se choquem contra o veículo alvo ou atropelem o policial militar que fará a busca veicular;

- d) Se a abordagem, por motivos excepcionais, se der pelo lado esquerdo da via, a posição da viatura deve ser inversa;
- e) Os policiais militares devem estar com o armamento na posição de prontidão, devendo estar prontos para enfrentarem uma possível reação dos suspeitos;
- f) Quando o veículo estiver parado, o 01, 02, 03 e o 04 desembarcam ao lado da viatura usando a porta como cobertura, 01 e 02 com armas em posição de tiro, 03 e 04 com armas em posição de pronto baixo, prontos a reagirem a uma possível injusta agressão;



- g) O 01 e 02 da Equipe devem manter a atenção no veículo e suspeitos, e o 03 e 04 devem manter a atenção a retaguarda e laterais, pois os suspeitos podem estar sendo escoltados por outro veículo e/ou ter escolhido o local para pararem;
- h) Enquanto os suspeitos não se posicionam e a equipe tenha completo controle sobre eles, os policiais permanecem com a atenção redobrada, pois poderá haver reação neste momento. O veículo pode arrancar deixando os policiais militares desembarcados para trás ou podem atingir algum policial militar para que não haja a perseguição; onde a prioridade será socorrer o ferido;

- i) Com calma e educadamente, mas com energia, em um tom de voz suficiente para ser ouvido, o 01 determina que o condutor desligue o motor do veículo e saia do mesmo com as mãos para cima e se posicione atrás do porta-malas para não haver tentativa de fuga;
- j) Manda também que os demais ocupantes do veículo desembarquem com as mãos para cima e coloquem-se na parte traseira do veículo (entre o veículo e a viatura), com as mãos sobre a cabeça, sem que nada peguem do interior do veículo;
- k) O 01 determinará ao passageiro da extremidade direita que abra as portas do lado direito do veículo (sendo primeiro a da frente e depois a de trás do veículo) e posteriormente se posicione na parte traseira do veículo, pois o veículo pode possuir película de controle de luminosidade para vidros que dificulte a visualização em seu interior;
- l) Após a extração dos ocupantes do veículo e seu posicionamento atrás do porta-malas, o 01 dá o comando de “Hop!” para a guarnição montar a formação em linha a frente da viatura. Dá seguinte forma: o 03 se posiciona a frente do farol esquerdo da viatura enquanto o 01 se posiciona no mesmo alinhamento, a direita da viatura, e o 04 faz a segurança da retaguarda, atentando para uma possível escolta (cada policial deve fechar sua porta antes de entrar na formação em linha);



- m) Após o 03 passar ao lado do 02 no deslocamento para formação em linha a frente da viatura, o 02 desloca para assumir a segurança na retaguarda da viatura, momento em que o 04 completa a formação em linha, se posicionando entre a viatura e o 01;



- n) Depois de completado a formação em linha, o 01 procede à busca visual no interior do veículo, verificando se existe mais alguma pessoa no interior do veículo, enquanto o 03 e o 04 ficam na contenção dos abordados, se movimentando de forma a não cruzar a linha de tiro do 01, o 04 aproveita a movimentação para observar a cintura dos abordados e dá maior segurança ao 01;
- o) Concluída a busca visual, o 01 e o 03 fazem a segurança dos abordados, o 04 realiza a busca pessoal nos indivíduos e o 02 continua na segurança geral próximo a viatura, atento ao rádio, e pronto para pedir apoio se for o caso;
- p) Ao término da busca pessoal, o 01 solicita aos abordados que se coloquem a sua esquerda, sobre a calçada ou acostamento, de frente para a via com as mãos para trás, onde ficarão sob a custódia do 04;
- q) O 01 determina que o condutor destrave o porta-malas, enquanto o 03 se posiciona na lateral traseira do veículo, com a arma na posição pronto retido lateral, voltado para o porta-malas, utilizando a mão fraca para controlar a abertura, com o apoio do 01 que se posiciona na outra lateral traseira do veículo, e fica com a arma em empunhadura dupla e em posição de prontidão. Se a chave estiver dentro do veículo o 03 deve pegar e entregar ao condutor para que ele destrave;



- r) Na abertura do porta-malas o condutor/proprietário apenas destrava o mesmo, enquanto o 03 controla a abertura com o apoio/segurança do 01, ressalta-se que a verificação do porta-malas, nesse momento, é para verificar a existência de pessoas (vítima/suspeito) no compartimento;
- s) Após a verificação do porta-malas, o 01 informa ao condutor que será realizada uma busca no interior do veículo, questionando se existe algum objeto de valor, armas ou quaisquer objetos ilícitos, determina ao 03 que realize a busca veicular, devendo o condutor/proprietário acompanhar visualmente a busca sob a segurança do 01;

- t) Em qualquer momento da revista, se constatado crime, a todos os abordados são determinados a deitarem no solo e são algemados para a condução ao Delegacia após o término de todo o procedimento;
- u) O 03 realiza a busca no interior do veículo na seguinte sequência:
 - 1. Porta dianteira direita (deixá-la aberta);
 - 2. Porta traseira direita (deixá-la aberta);
 - 3. Porta-malas;
 - 4. Porta traseira esquerda;
 - 5. Porta dianteira esquerda;
 - 6. Capô;
 - 7. 360° em torno do veículo próximo ao solo e caixa de rodas.
- v) O 01 determina ao 04 que solicite e recolhe a documentação dos abordados e procede a verificação junto ao CIOPS;
- w) Neste momento o 01 e o 03 devem conversar com os abordados, fazendo perguntas (nome, endereço, local de trabalho, problemas com a justiça e etc.), estas perguntas têm o objetivo de detectar algum detalhe que tenha passado despercebido e distrair os suspeitos, não permitindo possibilidade de pensarem e planejarem individualmente uma reação. Durante a abordagem, os abordados devem permanecer com as mãos para trás, para segurança da equipe e dos próprios abordados, não deve haver conversa entre os abordados. Havendo dúvidas, separar os suspeitos para conversarem com a equipe e posterior confronto das alegações dos mesmos;
- x) Após a verificação junto ao CIOPS, o 04 entrega toda a documentação ao 01 repassando discretamente qualquer tipo de alteração, se houver;
- y) Exauridas as possibilidades de infrações, o 01 devolve a documentação de cada abordado, bem como expõe de forma cortês os motivos da abordagem e alertar o responsável pelo veículo para verificar se está tudo em ordem, após isso, despede-se educadamente dos abordados;
- z) Aguardar o embarque de todos os abordados e a partida do veículo, após a saída do veículo abordado o 01 ordena a retração que se dará da seguinte forma: o 04 rende 02 na segurança geral; o 02 embarca fechando sua porta; logo após 01 embarca seguido do 03, ambos fechando suas respectivas portas, e por fim o 04 embarca e brada: “equipe embarcada!”, e somente após o brado de “equipe embarcada” do 04 é que o 02 poderá iniciar o deslocamento.

#Observação: em se tratando de abordagem a infrator da lei:

- a) *Se houver comprovadamente crime envolvendo os suspeitos, o 01 ordenará que este (s), ao desembarcar (em), devem deitar-se de frente para o solo com braços e pernas estendidas;*
- b) *Quando se tratar de abordagem a infrator da lei e todos estes estiverem na posição determinada pelo 01, o 01, 03 e o 04 desembarcam totalmente a frente da viatura a dotando a formação em linha com atenção redobrada, com armas em posição de tiro prontos a responderem a uma possível injusta agressão;*
- c) *O 03 e 04 ficam na contenção dos infratores, enquanto o 01 faz a varredura do veículo a fim de se certificar de que não há mais ninguém dentro do veículo;*
- d) *Após a verificação, o 01 ordena que o 04 algeme todos os ocupantes do veículo e proceda a busca pessoal nos presos, e posteriormente ordena a busca veicular pelo 03;*
- e) *Se houver refém ou vítima, somente após a revista pessoal e completa certeza de sua condição, é que serão retiradas suas algemas e receberá o tratamento devido. Lembrando que um delinquente pode tentar passar-se por refém ou vítima, na intenção de iludir os policiais militares e tentar reagir, libertando a si e aos demais.*

#Prescrições diversas: Quando a guarnição notar que o veículo abordado não irá acatar a ordem de parada, e para evitar que o acompanhamento tático se prolongue por mais tempo e espaço, e por consequência o aumento do perigo de que algum cidadão venha a ser atingido pelo carro suspeito, a guarnição adotará o seguinte procedimento:

- a) *O 01 ordenará ao 02 que lateralize a viatura ao veículo abordado de forma que o lado direito da viatura fique paralelo ao lado esquerdo do veículo abordado;*
- b) *O 01 e o 04 devem estar com a arma na posição pronto retido lateral pois pode haver injusta agressão imediata por parte dos abordados;*
- c) *O 01 determina ao condutor do veículo abordado que pare imediatamente;*
- d) *Após a parada do veículo abordado segue o procedimento normal de abordagem a veículo.*

5.3 Abordagem a moto

Este tipo de veículo facilita e muito qualquer fuga e nos mais diversos tipos de terreno e tráfego e, geralmente o carona, se encontra com a arma em punho escondida debaixo de suas vestes. Diante dessa constatação, a abordagem a motocicleta deve ser da seguinte forma:

- a) O 01 e 04 com a arma na posição pronto retido lateral, deve visualizar as mãos dos suspeitos a todo o momento;
- b) Os policiais devem estar com as armas de forma ostensiva com relação aos abordados e discretas para os transeuntes;
- c) O 01 determina ao condutor que pare o veículo;
- d) O 01 determina que o condutor desligue a motocicleta e coloque as mãos na cabeça com os dedos entrelaçados, sem retirar o capacete, determinando de igual forma ao garupa;
- e) A equipe desembarca conforme procedimento de abordagem a veículo;
- f) Só permitir que se retire o capacete após a busca pessoal. A partir daí tudo se transcorre como em abordagem a veículo, salientando, que durante a busca veicular, deve ser observado o interior do tanque de combustível e demais locais onde possam existir produtos ilícitos;
- g) Nada constatado e estando tudo em ordem, os documentos são devolvidos aos seus proprietários, que devem conferi-los, bem como alertar o responsável pelo veículo para verificar se está tudo em ordem;
- h) Armas legalizadas são recolocadas no veículo com todos os cuidados com que foram retiradas e os proprietários avisados a conferi-las ao embarcarem;
- i) Não se pede desculpas por estar trabalhando na segurança dos indivíduos e nem se agradece a colaboração prestada. Apenas, despede-se cordialmente dos abordados;
- j) Aguardar o embarque de todos os civis e a partida do veículo antes de reiniciar o patrulhamento, para melhor segurança dos abordados e da equipe.

5.4 Abordagem a ônibus

Durante a abordagem a ônibus devem ser adotados alguns procedimentos diferenciados. Neste tipo de abordagem, devido à grande quantidade de pessoas que possam estar nesse tipo de veículo, a abordagem deve ser realizada por duas guarnições de ROTAM, sendo cada guarnição em sua composição padrão de 04 (quatro) policiais, excepcionalmente em situações de urgência, desde que não seja comprometida a segurança da guarnição, a abordagem em questão será realizada por uma guarnição. Diante disso a abordagem a ônibus se dará da seguinte forma:

- a) O 01 da equipe sinaliza acionando os sinais luminosos e sonoros, dando ordem de parada através da sirene, enquanto o 02 sinaliza piscando faróis altos e acionando a seta

indicando em qual lado da via o veículo deve parar (sempre que possível do lado direito, evitando-se prejuízo ao trânsito);

- b) Com o ônibus estacionado, a primeira guarnição posiciona a viatura da mesma forma de abordagem a veículos, enquanto a segunda guarnição se posiciona na diagonal, alinhando o farol direito com a lanterna esquerda da primeira equipe;



- c) As guarnições desembarcam rapidamente, se posicionando na lateral direita do veículo, de modo a visualizar os passageiros e suas reações à chegada da polícia;



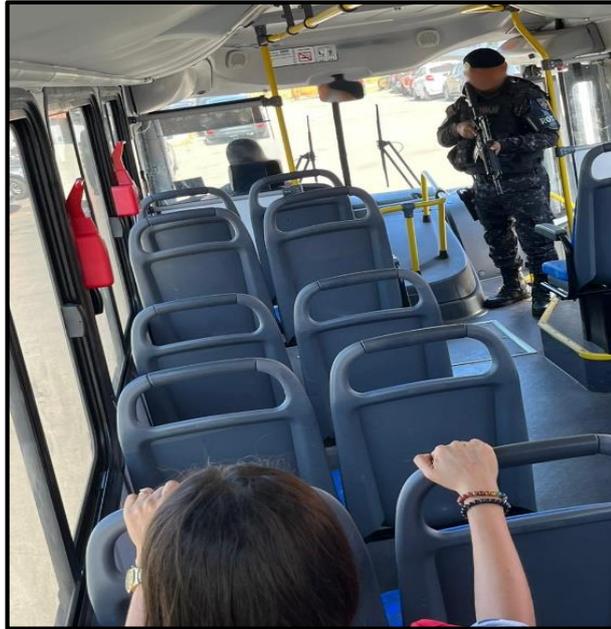
- d) O 01 mais antigo aproxima-se até porta da frente, e verbaliza ao motorista, determinando-o que desligue o motor, deixe aberta apenas as portas dianteiras e traseiras (se houver porta do meio, essa deverá permanecer fechada) e desça com a chave do ônibus, sendo realizada uma busca pessoal pelo 04 da primeira guarnição no motorista sob a segurança do 01 mais antigo e uma rápida entrevista acerca de indivíduos em estado de suspeição dentro do veículo. O 01 adentra pela porta da frente e ordena que todos os homens que se encontram após a catraca desçam, se necessário para ter maior controle, o 01 mais antigo pode determinar a quantidade de homens que descerão por vez; e, posteriormente, aqueles que se encontram antes da catraca;



- e) O 01 da segunda guarnição, organiza os abordados na lateral do veículo, ou da forma que achar mais segura;
- f) Os 02 das duas guarnições posicionam-se de forma a visualizar objetos arremessados pela janela, fazendo a segurança geral;



- g) Após estarem todos os homens desembarcados, o 01 mais antigo ordena que as mulheres sentem-se ao lado oposto a porta do ônibus, além de manterem suas mãos sobre a barra de ferro do banco à frente das mesmas. O procedimento é o mesmo para idosos e deficientes físicos que possam se locomover sozinhos. O 01 mais antigo deve permanecer no interior do veículo, cuidando da segurança das pessoas ali presentes;



- h) Após estas medidas de segurança, será realizada à busca pessoal em cada extremidade pelos respectivos 04 de cada guarnição, enquanto os demais ocupantes de ônibus ficam ao centro sendo custodiados pelos 03 de ambas as guarnições e pelo 01 da segunda guarnição;



- i) Após as buscas nos ocupantes do ônibus, o 03 da primeira guarnição realiza a vistoria no interior do ônibus, procurando objetos que possivelmente possam ter sido abandonados;



- j) O 01 da segunda guarnição poderá solicitar a documentação dos abordados, podendo selecionar qualquer um, de acordo com a suspeição, para que seja feita a checagem junto ao CIOPS, devendo a documentação ser recolhida pelo 04 da primeira guarnição e o mesmo realizará a checagem e anotações pertinentes;
- k) Ao final de todo o procedimento, caso nada seja encontrado, o 01 da segunda guarnição ordena que todos embarquem, e o 01 mais antigo despede-se cordialmente e libera o veículo para prosseguir viagem.

5.5 Abordagem a caminhão baú

Durante a abordagem a veículos de carga/caminhão-baú devem ser adotados alguns procedimentos diferenciados. Em se tratando de caminhão com produtos ilícitos, é importante ressaltar a grande possibilidade de haver escolta realizada por criminosos.

A equipe deve realizar a abordagem preferencialmente em local plano, posicionando a viatura da mesma forma de abordagem a veículos de passeio e da seguinte forma:

- a) A guarnição desembarca rapidamente, com o armamento em posição de prontidão. O 01(comandante de guarnição), confere o fechamento do baú e se desloca em direção a boleia pelo lado esquerdo do veículo, se posicionando um pouco afastado da carroceria, pois isso possibilita a melhor visualização do interior da boleia;



- b) O 03, passando pela retaguarda da viatura, junto ao 04, deslocam pelo lado oposto ao do 01, de tal forma que também possam visualizar o interior da boleia, ficando o 03 um pouco a frente e a direita do 04;



- c) O 02 desembarca com arma em posição de prontidão, ficando responsável pela segurança geral à retaguarda dos policiais, o que impedirá ações de quem transita pela via e/ou calçada;



- d) O 01 ordena que todos os ocupantes desçam da boleia pelo lado mais próximo da calçada e o 03 e 04 posicionam os abordados para a realização da busca pessoal, caso exista compartimento de descanso, a cortina deve ser aberta pelo condutor antes de sua descida do caminhão;



- e) Após as buscas pessoais, deve-se realizar buscas no interior da boleia e na carroceria ou baú do caminhão, pedindo nesse momento para que o motorista do caminhão abra as portas do baú;



- f) No momento da abertura das portas o 02 deve se posicionar na retaguarda da viatura, com arma voltada para o interior do baú. O 03 se posiciona do lado traseiro esquerdo do caminhão e o 04 do lado traseiro direito, enquanto o 01 faz a segurança dos abordados;



- g) Exauridas as possibilidades de infrações, o 01 expõe de forma cortês os motivos da abordagem e alertar o responsável pelo veículo para verificar se está tudo em ordem, após isso, despede-se educadamente dos abordados.

ANEXO II – ORAÇÃO DE ROTAM

Senhor Deus,
Vós que tudo comandais,
Vós que guiais teus soldados,
Pelos caminhos da dignidade e da vitória,
Dai-nos a força e a coragem para lutar,
A perseverança dos bravos,
A humildade dos heróis,
E a fé que nos torna invencíveis.
Concedei-nos também Senhor,
No fragor do combate,
Quando grande for a tormenta em nossos corações,
A tua incomparável honra,
A tua infinita justiça,
E a tua fiel lealdade,
Para que o mal sucumba,
Para sempre,
Diante de nós,
Amém!

ROTAM! ROTAM! ROTAM!

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO NA PLATAFORMA
GOOGLE FORMS**

- 1) QUAL É SEU POSTO/GRADUAÇÃO?
- 2) QUAL É O SEU BATALHÃO?
- 3) QUAL UNIDADE ESPECIAL/ESPECIALIZADA VOCÊ ATUA?
- 4) VOCÊ TEM CONHECIMENTO SE NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO - PMMA HÁ ALGUM MANUAL DE PADRONIZAÇÃO DA ABORDAGEM POLICIAL PARA O POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL (abordagem à pessoa/carro/moto/van/caminhão baú/ônibus)?
- 5) CASO HAJA UM MANUAL DE PADRONIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA ABORDAGEM POLICIAL PARA O POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL NA PMMA, COMO VOCÊ TOMOU CONHECIMENTO DELE?
- 6) SUA UNIDADE POLICIAL ADOTA ALGUM PADRÃO FORMAL ESCRITO DE ABORDAGEM POLICIAL PARA O POLICIAMENTO OSTENSIVO GERAL (abordagem à pessoa/carro/moto/van/caminhão baú/ônibus)?
- 7) CASO A RESPOSTA ANTERIOR SEJA SIM, DE QUAL ESTADO DA FEDERAÇÃO É O PADRÃO DE ABORDAGEM POLICIAL FORMAL ESCRITO ADOTADA POR SUA UNIDADE POLICIAL?
- 8) VOCÊ ACHA NECESSARIA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ABORDAGEM POLICIAL?
- 9) NA SUA OPINIÃO, POR QUE É NECESSARIA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ABORDAGEM POLICIAL?

- 10) VOCÊ ACHA QUE A FALTA DE PADRONIZAÇÃO DA ABORDAGEM POLICIAL PODE CAUSAR ALGUM PROBLEMA?
- 11) NA SUA OPINIÃO, QUAL OU QUAIS PROBLEMAS SÃO GERADOS PELA FALTA DE PADRONIZAÇÃO DA ABORDAGEM POLICIAL?
- 12) VOCÊ TEM SEGURANÇA EM REALIZAR A ABORDAGEM POLICIAL DE FORMA TÉCNICO-PROCEDIMENTAL?
- 13) VOCÊ SERIA CAPAZ DE FUNDAMENTAR DE FORMA TÉCNICO-PROCEDIMENTAL UMA ABORDAGEM POLICIAL?
- 14) CASO VOCÊ SEJA CAPAZ DE FUNDAMENTAR DE FORMA TÉCNICO-PROCEDIMENTAL UMA ABORDAGEM POLICIAL, EM QUE DOCUMENTO FORMAL DE NORMALIZAÇÃO VOCÊ SE FUNDAMENTARIA?
- 15) VOCÊ TEM SEGURANÇA EM REALIZAR A ABORDAGEM POLICIAL DE FORMA TÉCNICO-LEGAL?
- 16) VOCÊ SERIA CAPAZ DE FUNDAMENTAR DE FORMA TÉCNICO-LEGAL UMA ABORDAGEM POLICIAL?
- 17) VOCÊ SE SENTE CAPACITADO A MINISTRAR UMA INSTRUÇÃO DE ABORDAGEM POLICIAL DE FORMA TÉCNICO-PROCEDIMENTAL?
- 18) CASO SE SINTA CAPAZ DE MINISTRAR UMA INSTRUÇÃO DE ABORDAGEM POLICIAL DE FORMA TÉCNICO-PROCEDIMENTAL, QUAL DOCUMENTO FORMAL VOCÊ FUNDAMENTARIA SUA INSTRUÇÃO?
- 19) VOCÊ SE SENTE CAPACITADO A MINISTRAR UMA INSTRUÇÃO DE ABORDAGEM POLICIAL DE FORMA TÉCNICO-LEGAL?

APÊNDICE C – ARTIGO CIENTÍFICO REFERENTE AO PROJETO DE INTERVENÇÃO

IMPLANTAÇÃO DA DOCTRINA E PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS NA ROTAM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: um embrião para padronização da abordagem policial na PMMA

Cap. QOPM Joed Pereira dos Santos¹

RESUMO

Entre as décadas de 80 e 90 com o ativo processo de democratização no país, pôs-se em discussão a antagonismo entre as normas democráticas junto aos direitos humanos e a atuação das polícias. Tal processo de redemocratização do Brasil têm provado desde então nas corporações policiais, transformações decorrentes do questionamento da sociedade brasileira sobre a real função pública que devem assumir diante do Estado Democrático de Direito. De modo geral no Brasil constantemente discutem-se melhores práticas para otimizar a eficiência e eficácia das práticas policiais dentro da segurança pública, entretanto, não existem grandes movimentações ideológicas no âmbito de haver uma democratização efetiva do sistema. A prática de uma polícia democrática, tendo como uma de suas ferramentas a padronização e publicização de seus procedimentos têm como premissa fundamental a aproximação do cidadão desse sistema, que ainda lhe é tão distante. O objetivo desse artigo é entender a padronização e publicização dos procedimentos policiais como mecanismo de construção de uma polícia democrática, para tal foi utilizada uma revisão bibliográfica da literatura pertinente. Conclui-se que há um caminho a ser percorrido pela sociedade, pelo Estado e pela polícia para a construção efetiva de uma polícia democrática e a padronização e publicização dos procedimentos pode se constituir como um primeiro passo, pois é extremamente viável de ocorrer à curto prazo.

Palavras-chave: Padronização. Publicização. Procedimentos.

ABSTRACT

Between the 1980s and 1990s, with the active process of democratization in the country, the antagonism between democratic norms along with human rights and police action was put under discussion. Transformations arising from the questioning of Brazilian society about the real public role they must assume in the face of the Democratic State of Law. In general, in Brazil, best practices are constantly being discussed to optimize the efficiency and effectiveness of police practices within public security, however, there are no major ideological movements within the scope of having an effective democratization of the system. The practice of a democratic police force, having as one of its tools the standardization and publicization of its procedures, has as its fundamental premise the approximation of the citizen to this system, which is still so far away. The objective of this article is to understand the standardization and publicization of police procedures as a mechanism for building a democratic police, for which a bibliographical review of the relevant literature was used. It is concluded that there is a path to be followed by society, by the State and by the police for the effective construction of a democratic police and the standardization and publicization of procedures can constitute a first step, as it is extremely feasible to occur in the short term.

Keywords: Standardization. Publication. Procedures.

¹ Pós-graduando em Gestão de Segurança Pública. Email: joedcr@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Devido ao crescente aumento do crime e da violência, e, por conseguinte na demanda da atividade policial, em especial, da polícia militar, que conforme a carta magna de 1988 em seu artigo 144, § 5º atribui como função precípua das polícias militares estaduais o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (BRASIL, 2010), sendo que para cumprir sua função constitucional a polícia militar utiliza-se da abordagem policial como instrumento/mecanismo para conter o crime e a violência. A abordagem policial é fator de fundamental importância no desenvolvimento da atividade das instituições policiais militares, entretanto, a intervenção policial pode implicar em reações no abordado, no público do procedimento, eventualmente nos órgãos de imprensa e na corporação policial.

A abordagem policial a sempre será uma situação de tensão, de um lado para o policial militar, dada a natureza da profissão que caracteriza-se pela exposição permanente ao perigo e a imprevisibilidade das possíveis reações do abordado, de outro para o cidadão, que tem seu direito de liberdade temporariamente cerceado pela autoridade policial. Todavia, existem alternativas para a diminuição desta tensão nesses encontros entre polícia e sociedade policiada, na qual a padronização e a publicização dos procedimentos operacionais da instituição Polícia Militar do Maranhão desponta como uma alternativa simples e exequível, que proporcionará resultados satisfatórios. Com a padronização e publicização dos procedimentos operacionais de abordagem policial, a sociedade saberá o que esperar dos encontros com a polícia, diminuindo as incertezas do que esperar de uma abordagem policial, que esse procedimento é um “mal” necessário imposto a todos os cidadãos cumpridores ou não de seus deveres, porque o policial não pode prevê quem é ou não é criminoso.

Esta produção faz-se relevante, à medida que busca mostrar que a padronização e a publicização dos procedimentos de abordagem é uma alternativa efetiva para a diminuição da tensão nos encontros entre polícia e sociedade, bem como uma tentativa de implementação do Estado Democrático de Direito na Segurança Pública. Além de enriquecer o acervo das pesquisas realizadas na área segurança pública.

Diante de um cenário de cobranças e incertezas de legitimidade das ações policiais, no tocante a sua legalidade e técnica procedimental, a polícia militar deve, dentro desse cenário, oferecer a seus policiais uma segurança, no sentido de conhecer as “regras do jogo” da segurança pública, de maneira a fazer com que seus policiais saibam como conduzir suas ações de forma legítima e legal, e nesse prisma a padronização e publicização da utilização da

principal ferramenta de trabalho policial militar, que é a abordagem policial, desponta como uma alternativa simples e exequível.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A abordagem policial

Encarregada da função de policiamento ostensivo e preservação da Ordem Pública, a Polícia Militar, que possui como principal característica o fato de estar cotidianamente em contato direto com a realidade criminal e o público em geral, desenvolve suas funções de forma preventiva, repressiva e assistencial, utilizando-se da abordagem policial como principal meio para o cumprimento de sua missão. Diante da importância da abordagem policial como instrumento eficaz para o cumprimento do seu mister, o presente tópico visa analisar esse procedimento policial de forma técnica e científica.

2.1.1 Conceito de abordagem policial

O conceito de abordagem policial utilizado no caderno doutrinário 2 da Polícia Militar de Minas Gerais é:

A abordagem policial é o conjunto ordenado de ações policiais para aproximar-se de uma ou mais pessoas, veículos ou edificações. Tem por objetivo resolver demandas do policiamento ostensivo, como orientações, assistências, identificações, advertências de pessoas, verificações, realização de buscas e detenções. (PMMG, 2011, p. 55).

Outrossim Pinc (2007, p. 1) conceitua abordagem policial como:

[...] uma ação policial proativa, que ocorre durante as atividades de policiamento, cujos procedimentos preveem a interceptação de pessoas e veículos na via pública e a realização de busca pessoal e vistoria veicular, com o objetivo de localizar algum objeto ilícito, como drogas e arma de fogo. A decisão de agir é exclusiva do policial e é respaldada por lei.

Como pode-se depreender dos conceitos acima a abordagem policial tem por objetivo além das demandas de realizar buscas e prisões, que são os objetivos mais conhecidos, a demanda de orientação, assistência que também estão dentro da função do policiamento ostensivo

2.1.2 Classificação da abordagem policial

Perante o conceito de abordagem policial do caderno doutrinário 2 da Polícia Militar de Minas Gerais (2011) e do Código de Processo Penal Comentado de Nucci (2014), pode-se classificar a abordagem policial em três modos a saber:

- a) Pessoal: quando visa a pessoa diretamente ou a seus pertences (bolsas, sacolas, etc.);
- b) Veicular: quando tem por foco o veículo, com exceção dos destinados à habitação do indivíduo como trailers;
- c) Edificações: quando visa a aproximação e/ou tomada de uma casa, prédio, edifício, barraco, etc.

Dentro da classificação de abordagem policial à pessoa, a polícia militar do estado de São Paulo em seu POP nº 1.01.05 (2006), de forma assertiva e precisa, estratificou ainda mais essa classificação em: **abordagem de pessoa sob fiscalização de polícia, abordagem de pessoa em atitude sob fundada suspeita e abordagem da pessoa infratora da lei**. A primeira, possui caráter essencialmente preventivo de fiscalização administrativa, sendo que nessa ação o policial não realizará busca pessoal, pois seu objetivo é a orientação e a prestação de assistência ao abordado; a segunda, também tem caráter preventivo, mas há fundada suspeita da pessoa, nessa abordagem, realiza-se a busca pessoal devido a fundada suspeita e o policial deve estar preparado para uma possível reação violenta do abordado; na terceira e última, de caráter repressivo é realizada quando há certeza de que o abordado cometeu um delito e nessa situação o policial deve estar com sua arma em posição de pronto emprego para se defender.

2.1.3 Fundamentação jurídica da abordagem policial

Ao investigarmos os fundamentos jurídicos da abordagem policial encontramos no poder de polícia o principal fundamento jurídico desse procedimento, que conforme enfatiza Di Pietro (2014, p. 90) esse poder trata-se na realidade de um **poder-dever**, pois não se trata de uma faculdade do poder público mas sim de uma obrigação de exercê-lo sob pena de responsabilização.

O poder de polícia encontra-se definido legalmente no Código Tributário Nacional que em seu artigo 78 diz que:

Considera-se poder de polícia a atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. (BRASIL, 1966).

Segundo Di Pietro (2014, p. 124, grifo do autor): “o conceito moderno, adotado no direito brasileiro, o poder de polícia é a **atividade do Estado consistente em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público.**” Todavia, a possibilidade de limitação dos direitos individuais, essa limitação só é admissível quando em prol do interesse público com bem estabelece o artigo 78 do Código Tributário Nacional.

De acordo com Di Pietro (2014, p. 126, grifo nosso) o poder de polícia possui os seguintes atributos ou características: a **discricionariedade** que conforme sustenta o autor é a margem de liberdade de apreciação ou escolha de determinados atos dentro dos limites legais, devido a impossibilidade de o legislador prever todas as hipóteses possíveis a exigir a atuação de polícia; a **autoexecutoriedade** que é a possibilidade que tem a Administração de, com os próprios meios, por em execução as suas decisões, sem precisar recorrer previamente ao Poder Judiciário; e a **coercibilidade** que segundo Meirelles (2003, apud DI PIETRO, 2014, p. 128) é “a imposição coativa das medidas adotadas pela Administração”.

2.1.4 Natureza jurídica da abordagem policial

Segundo Carvalho Filho (2013) ato administrativo é “a exteriorização da vontade de agentes da Administração Pública, sob regime de direito público, que vise à produção de efeitos jurídicos, com o fim de atender ao interesse público”.

Diante da análise do conceito de administrativo verifica-se que a abordagem policial se enquadra perfeitamente no conceito de ato administrativo.

2.1.5 Distinção entre abordagem a pessoa e busca pessoal

Normalmente, as pessoas não sabem ou negligenciam que há distinção entre a abordagem policial a pessoa e busca pessoal, inclusive muitos operadores dessas intervenções policiais e operadores do direito.

Segundo Dezem (2018) a busca pessoal tem natureza jurídica de meio de obtenção de prova, isto é, um instrumento para colheita de fontes ou elemento de provas, e por isso encontra sua fundamentação jurídica no código de processo penal, diferentemente abordagem policial a pessoa que retira sua fundamentação jurídica do código tributário nacional.

Outra diferença que apesar de simplória mas cristaliza e dá maior nitidez a essas categorias são seus significados centrais, que no caso da “abordagem policial a pessoa” é o simples ato de aproximar-se de uma pessoa, ou seja, o estabelecimento de um contato; enquanto a “busca pessoal” tem como significado o ato de procurar com o objetivo de encontrar algo.

Um dos principais erros da confusão dessas duas categorias é o fato de se achar que toda abordagem policial será seguida de uma busca pessoal, onde essa premissa não é verdadeira, a exemplo da abordagem policial a pessoa sob fiscalização de polícia, onde o policial estará resolvendo uma demanda do policiamento ostensivo de caráter assistência ou de auxílio a qual não caberá a realização de busca pessoal, visto que não se tem uma situação ensejadora da busca autorizada pelo código de processo penal, pois não temos a fundada suspeita ou mesmo flagrante de crime, como no caso das classificações de abordagens policiais, respectivamente, “a pessoa sob fundada suspeita” ou “a pessoa infratora da lei.

2.2 Padronização como ferramenta da gestão da qualidade

Nesse item será apresentado algumas noções e conceitos que envolvem a gestão da qualidade como forma de ambientar-se no campo da gestão da qualidade e por conseguinte na ferramenta da padronização que é o tema central do presente trabalho.

2.2.1 Breve histórico da gestão da qualidade

Antes da revolução industrial as bases para produção de bens e serviços era a manufatura onde cada artesão detinha o domínio de todo o processo produtivo, todavia, pode-se dizer que cada peça ou serviço confeccionado pelo artesão era único, pois seus serviços eram contratados por demandas localizadas e adaptadas seguindo aspectos específicos de cada cliente, assim como em uma obra de arte em que cada obra é única e individual por retratar não só o estilo do artista, mas também o conjunto de sentimentos e sensações vividas pelo artista no momento de sua criação, as manufaturas sofriam também influência do estado

anímico dos seus artesãos. Nas manufaturas já verifica-se, mesmo que de forma involuntária e não sistematizada em razão da dinâmica desse modelo de produção, a “alma” da gestão da qualidade que é o foco na satisfação do cliente.

Conforme Carvalho e Paladini (2012) as mudanças trazidas pela revolução industrial como a produção em larga escala para atender um público exponencialmente maior deslocou-se a atenção do foco no cliente para o focar no produto, que agora o produto final deveria atender a uma demanda padronizável para repetibilidade dos resultados e minimização de perdas pelo processo de produção, com vista a atender a demanda em massa dos produtos e serviços. Nesse período deixou-se de priorizar o aspecto mais importante da gestão da qualidade moderna, que é a necessidade e satisfação do cliente. Porém, por volta de 1930 a gestão da qualidade deu um salto de evolução com as noções de controle da qualidade; melhoria contínua; metrologia e o surgimento de normas e certificações específicas da qualidade.

2.2.2 Noções e conceitos da gestão da qualidade

Nesse tópico buscou-se trabalhar a noção dos conceitos que envolvem a gestão da qualidade, em especial a padronização, de forma técnica e científica, pois é comum as pessoas utilizarem os conceitos que envolvem a padronização de forma leiga.

A gestão da qualidade é uma abordagem da administração que busca direcionar todas as ações do processo produtivo para atender as necessidades do cliente (CARVALHO e PALADINI, 2012).

A padronização é uma ferramenta da Gestão da Qualidade que é utilizada como base para o gerenciamento da rotina de trabalho diário ou de larga escala, com o objetivo na satisfação do cliente, eliminação de desperdícios e melhoria contínua dos produtos e serviços.

Segundo Campos (2004), “padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado”, ou seja, a atividade de estabelecer, utilizar e revisar de forma periódica padrões. O autor nos traz um alerta de que essa definição não se limita em estabelecer o padrão, mas inclui também sua real utilização na rotina do trabalho diário estipulado, pois muitas empresas consideram-se padronizadas por ter estantes cheias de padrões de papéis, todavia sem sua implementação.

O padrão é o produto da padronização que se consubstancia em um documento formal escrito que poder ser um “manual de procedimentos” quando se tratar de documento que reuni vários procedimentos; ou um Procedimento Operacional Padrão – POP que se trata de um documento de um procedimento específico de forma que facilite a leitura; revisão; duplicação e manuseio que seja feito em folhas soltas que sejam simples de serem corrigidas, inseridas ou trocadas.

2.3 Publicização dos procedimentos de abordagem policial

A polícia configura-se como aparelho coercitivo do Estado que atua como freio social que visa a manutenção da ordem e o controle social, caracterizando-se pela sua capacidade de produzir obediência, até pela força, às regras pactuada socialmente, todavia em consonância com o princípio democrático estabelecido pelo constituinte de 1988, nesse sentido Muniz (2014, p. 149) afirma que:

Em uma sociedade democrática, tudo o que a polícia faz ou ambiciona fazer tem como fundamento primeiro o consentimento e a aprovação da sociedade policiada. É esta autorização ou delegação negociada, publicamente validada, que garante, por um lado, que um governo não se emancipe dos cidadãos usando contra eles a força opressiva; e, por outro, que a polícia, enquanto uma representante do interesse público, não se autonomize da sociedade e de seu governo, constituindo-se em autarquias sem tutela, em arranjos ilegais de proteção como as ‘milícias’ ou em “governos paralelos” que ameaçam a ordem socialmente constituída.

De acordo com a constituição brasileira a polícia militar tem como função precípua o policiamento ostensivo, função esta que possui um caráter essencialmente preventivo, todavia a mídia dissemina e a população tende a achar que o papel principal da polícia é o combate ao crime por meio de ações repressivas, induzindo inclusive o próprio sistema de segurança pública a adotar essa percepção, fato esse que vai de encontro a um modelo democrático de policiamento, pois conforme preconiza Mendonça Filho (2002, p. 262):

A formulação de políticas de segurança voltadas ao policiamento ostensivo, em que a noção de que a polícia controla o público se sobrepõe àquela de que a polícia preferencialmente serve ao público, noção fundamental na perspectiva de um policiamento democrático.

Em um Estado democrático torna-se imprescindível a necessidade de consentimento da sociedade política para o desempenho legal e legítimo da ação policial. É esta aceitação pactuada que distingue a polícia de qualquer outro grupo armado socialmente desautorizado que impõe obediência de forma ilegal e ilegítima. Por esse motivo decorre a importância de se

conhecer, publicamente, os procedimentos policiais, pois é pela validação e publicização das rotinas da atuação policial que se pode sustentar a credibilidade e confiança nessa instituição que tem fundamental função no processo de efetivação do chamado Estado Democrático de Direito.

Portanto, diante do exposto o que se quer quando se propõe a publicização das rotinas e procedimentos policiais é fazer com que os agentes da segurança pública e cidadãos sintam-se seguros em suas ações nas mais diversas situações em que se encontrem, conhecendo quais procedimentos serão adotados e de que forma poderão acompanhar o desenrolar das ações desempenhadas por ambos.

3 METODOLOGIA

a) Quanto à abordagem

A pesquisa a ser realizada neste projeto é classificada quanto à abordagem como qualitativa, pois conforme Menezes e Silva (2005, p. 20):

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

b) Quanto aos objetivos

A pesquisa quanto aos objetivos será desencadeada de forma exploratória, visto que esta possibilita o desenvolvimento de ideias relacionadas ao assunto em debate. Levando em consideração tal entendimento. Gil (2002, p. 41) afirma que:

Essas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Outrossim, seu objetivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Segundo Tripodi apud Lakatos; Marconi (2003, p. 188) as pesquisas exploratórias são:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos [...].

c) Quanto aos procedimentos técnicos

Já quanto aos procedimentos técnicos, será utilizada a pesquisa bibliográfica, pois segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 158) a pesquisa bibliográfica é:

[...] um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Assim, a metodologia empregada será a revisão da literatura em livros, artigos científicos, trabalhos publicados em revistas, jornais e internet e legislações vigente sobre a abordagem policial, sua conceituação, classificação, fundamentação jurídica, ou seja, a pesquisa tem caráter essencialmente bibliográfico.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção de uma polícia democrática não é uma discussão tão recente, embora sua implementação em Estados democráticos ainda não tenha se consolidado de modo efetivo, uma vez que existem poucas experiências envolvendo ações de regulamentação social nos países democráticos no mundo.

Esse estudo mostrou que tal implementação de “difícil” execução em muito se deve às características históricas da construção da força policial, de modo geral, criada para fazer-se valer socialmente enquanto “força e poder”, a polícia em sua aparelhagem ainda caminha tímida rumo à democratização de suas práticas, pois embora se fale de reforma policial desde a década de 70, tal mudança ainda não se concretizou em sua transformação de bases ideológicas, onde estariam presentes de forma legítima o controle social e a participação da comunidade.

Verificou-se que no Brasil, ranços históricos de violência e autoritarismo ainda permeiam as práticas policiais, e a comunidade permanece distante da polícia, e por vezes há até um antagonismo de ação, o que não deveria ocorrer, uma vez que a polícia democrática dentro do Estado Democrático deve ter na sociedade sua maior força, pois é ela, a sociedade,

quem legitima o dito “poder” de assegurar os direitos humanos firmados de forma pactuada com a polícia.

Observou-se que embora a padronização e publicização dos procedimentos policiais possa ser entendida como uma quebra do sigilo das ações policiais de forma exacerbada – tornando a polícia vulnerável – a padronização, a transparência de ações e a publicização dos procedimentos visa somente o esclarecimento dos “limites” da polícia, pois como Muniz (2014) menciona se tratar de “conhecer as regras do jogo”, uma vez que polícia e comunidade devem agir em harmonia dentro do Sistema Público de Segurança, baseadas na premissa de controle participativo dentro da democracia.

Desse modo, chegou-se à conclusão que a padronização e publicização é um dos instrumentos para a construção de uma polícia democrática, profissional e segura, embora não seja a única ação para tal, haja vista que padronizar e tornar público implica em tornar legítima a ação policial para o cidadão, além de estabelecer um vínculo de confiança e o reconhecimento de justiça, tornando assim o sistema de segurança mais legítimo e efetivo. Assim sendo, as ouvidorias e os conselhos municipais de segurança são tentativas de aproximar o cidadão da gestão policial, numa tentativa de co-responsabilização das ações do sistema de Segurança Pública no asseguramento dos direitos humanos.

Ficou evidenciado a questão da reforma policial em suas bases ideológicas, e quando fala-se em mudanças de paradigma, é impossível não mencionar o valor da formação das novas gerações em tal questão. Desse modo, vale a ressalva de que uma polícia democrática só poderá ser construída quando houver incremento educacional na formação dos recursos humanos que sustentam esse sistema, de modo a alertá-los (os policiais) para sua real função social, pois se percebe que os resquícios históricos da construção da força policial embaçam ainda a clareza das novas gerações.

Ficou demonstrado que deve haver um empoderamento da sociedade para que possa lidar com afincos e responsabilidades com a publicização das ações dos procedimentos policiais, pois somente a ação sem uma “preparação” não conseguirá atingir o objetivo ao qual se propõe, pois, os atores estarão despreparados para tal.

Por derradeiro, verificou-se que há um caminho a ser percorrido pela sociedade, pelo Estado e pela polícia para a construção efetiva de uma polícia democrática, e a padronização e publicização dos procedimentos pode se constituir como um primeiro passo, visto que é extremamente viável de ocorrer, embora seja necessário desmistificar – tanto para polícia quanto para a comunidade – suas vantagens, sua função de legitimação do direito democrático

e fortalecer a ideia de que a polícia seria mais eficaz, se atuasse de forma mais íntima com a comunidade e a sociedade em geral, numa relação de justiça e confiança.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966.** Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Denominado Código Tributário Nacional pelo art. 7º do Ato Complementar nº 36, de 13.3.1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5172.htm>. Acesso em: 06 dez. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 8. ed. Nova Lima: Ed. Falconi, 2004.

_____. **Qualidade total:** padronização de empresas. Minas Gerais: INDG, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo.** 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DEZEM, Guilherme Madeira. **Curso de processo penal.** 5. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA FILHO, Manoel Carlos *et al.* Polícia, direitos humanos e educação para a cidadania. In: NEVES, Paulo Sérgio da Costa; RIQUE, Célia D. G.; FREITAS, Fábio F. B. (Org). **Polícia e democracia: desafios à educação em direitos humanos**. Recife: Gajop; Bagaço, 2002.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. Jogando o Jogo Democrático da Segurança Pública: Procedimentos, Transparência e Responsabilização Policiais. In: PINHO, Ana C. B. de; DELUCHEY, Jean-François y.; GOMES, M. A. de M. (Coord). **Tensões contemporâneas da repressão criminal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código de processo penal comentado**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

PINC, Tânia. **Abordagem policial: avaliação do desempenho operacional frente a nova dinâmica dos padrões procedimentais**. 2007. Disponível em: <http://www.uece.br/labvida/dmdocuments/abordagem_policial_avaliacao_do_desempenho_operacional.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2015.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Tática policial, abordagem a pessoas e tratamento às vítimas**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2011. Disponível em: <http://www.aspra.org.br/old/images/aspra/arquivos/legislacao/cadernos/caderno_doutrinario_02.pdf>. Acesso em: 21 maio 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Guia de procedimentos operacionais padrão**. Revisão dos POP de abordagem policial, 2006. Disponível em: <[http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/31/Documentos/POP%201.01.05%20Abordagem%20de%20pessoa\(s\)%20a%20p%C3%A9.pdf](http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/31/Documentos/POP%201.01.05%20Abordagem%20de%20pessoa(s)%20a%20p%C3%A9.pdf)>. Acesso em: 05 fev. 2015.

SOUZA, B. C. C. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo, v. 14, n.19, p. 1-18, 2010.