

# A GESTÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO NOS TERMINAIS DE TRANSPORTE COLETIVO DE GOIÂNIA

## THE MANAGEMENT OF OSTENSIVE POLICING AT GOIÂNIA COLLECTIVE TRANSPORTATION TERMINALS

### RESUMO

O presente artigo estudou a gestão do policiamento ostensivo nos terminais de transporte coletivo de Goiânia. Para isso foi feita uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas com policiais militares, que atuam diretamente na atividade fim do Batalhão de Terminal, bem como levantamento de dados por meio do Observatório de Segurança da Secretaria de Segurança Pública de Goiás. Pode-se constatar uma diminuição expressiva de furtos e de roubos nos terminais com a implantação do Batalhão. Foi possível constatar como são realizados os procedimentos dentro dos terminais, a exemplo das abordagens, procedimentos dentro de ônibus, o preparo do policial para lidar com grande fluxo de pessoas e a interação entre os policiais militares e os passageiros. Também se pode levantar que está sendo confeccionado um documento que irá padronizar os procedimentos realizados nos terminais, que poderá garantir melhores resultados no policiamento, tanto para os gestores como para os policiais na atividade fim. A pesquisa é importante, pois demonstra a necessidade de se buscar, cada vez mais, padronizar procedimentos para uma maior profissionalização e especialização de demandas específicas, dando suporte aos gestores para otimizar a elaboração de planos de ações e direcionamento nas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Policiamento Ostensivo. Terminais de Transporte Coletivo de Goiânia. Procedimentos. Grande Fluxo de Pessoas. Padronização.

### ABSTRACT

This article studied the management of ostensive policing in the collective transportation terminals of Goiania. For this, field research was conducted through interviews with military police officers who work directly in the activity of the Terminal Battalion, as well as data collection through the Security Observatory of the Goiás Public Security Secretariat. thefts and robberies at the terminals with the deployment of the Battalion. It was possible to verify how the procedures are performed within the terminals, such as approaches, procedures on buses, police training to deal with large flows of people and interaction between military police and passengers. It was possible to conclude that a document is being prepared that will standardize the procedures carried out at the terminals that can guarantee better results in policing, both for managers and for the police in the final activity. The research is important because it demonstrates the need to seek, increasingly, to standardize procedures for a greater professionalization and specialization of specific demands, giving support to managers to optimize the elaboration of action plans and direction in decision making.

**Keywords:** Ostensive Policing. Collective Transport Terminals of Goiania. Procedures. Great Flow of People. Standardization.

## 1 INTRODUÇÃO

Em Goiânia, os ônibus predominam como sendo um dos principais meios de transporte público, não obstante é também um dos grandes problemas enfrentados pela população da capital, principalmente, em relação à segurança pública nas estações de embarque e de desembarque de passageiros. Os terminais de ônibus são os locais com maior infraestrutura para receber ônibus de transporte coletivo de diversas localidades e para que os passageiros ou usuários possam se deslocar para outros itinerários ou locais de destino no município entre outros municípios vizinhos. Normalmente, são formadas grandes aglomeração de pessoas nos horários de pico do dia a dia, pois o uso de bilhete eletrônico não excluiu as grandes concentrações de pessoas, principalmente, na periferia e subcentros.

As ações de policiamento ostensivo nos terminais em Goiânia sempre foram desenvolvidas por Unidades Policiais Militares (UPM) dos diversos batalhões de policiamento existentes em Goiânia. A presença ostensiva da polícia sempre foi um ideal desejado pelos passageiros, porém não havia um efetivo empregado, exclusivamente, para atender a demanda dos terminais, uma vez que a incidência de crimes de furto e de roubo é frequente nos terminais e no interior do próprio ônibus de transporte coletivo. Sempre que ocorre a midiaticização ou uma onda de crimes nestes locais eram providenciados reforços de policiamento, tendo como exemplo a Operação “Embarque Seguro”.

É inquestionável que a presença ostensiva da Polícia Militar nos terminais é de suma importância, tendo em vista o grande fluxo de pessoas, para se tenha uma ideia desta demanda, apenas no eixo de transporte coletivo Norte – Sul são transportados 112 mil passageiros, conforme dados do relatório da Companhia Metropolitana de Transportes Coletivos de Goiânia. Não muito frequente, os terminais também são grande palco para protestos de todo o tipo de reivindicação, a exemplo do que ocorreu em setembro de 2015 com a destruição sequencial de ônibus.

Diante desta grande demanda, em abril de 2018, o Governo do Estado de Goiás instituiu o Batalhão de Terminal, que faz parte de um pacote de medidas batizado de “Programa Mais Segurança”. Idealizado para atuar em tempo integral, com foco especial nas linhas do Eixo Anhanguera, prevê também um esquema especial de segurança nos períodos em que o ônibus corujão trafega, tendo uma viatura como escolta para garantir plena e total segurança. O programa não se restringiu apenas ao policiamento ostensivo, conta também com o serviço de inteligência com policiais à paisana dentro dos ônibus e de cada terminal. Além destas medidas,

o pacote conta com a promessa de instalação de câmeras de monitoramento ligadas à central da Polícia Militar, além de totens fotográficos a serviço das polícias. Outro anúncio para os terminais de Goiânia foi a criação de uma unidade especializada da Delegacia Estadual de Investigações Criminais (DEIC), órgão da Polícia Civil. A finalidade será investigar crimes cometidos contra usuários do transporte coletivo. A medida faz parte de outro programa, chamado de “Viagem Mais Segura”, que contará ainda com uma equipe do Corpo de Bombeiros para resgates e socorro.

Diante disso, qual é o procedimento padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) durante o policiamento ostensivo nos terminais? Desde a criação do Procedimento Operacional Padrão (POP) adotado pela Portaria nº 678/03-PM/1 em 2003, a busca por padrões no policiamento é constante. A vista disso, qual é a real necessidade de padronização dos procedimentos adotados no policiamento ostensivo de terminal? De que forma a padronização nos procedimentos dos terminais poderia auxiliar os comandantes no planejamento de controle e de gestão do policiamento, para garantir maior efetividade e certeza de um serviço bem prestado?

Neste cenário, esta pesquisa tem o objetivo de estudar a gestão do policiamento ostensivo no Batalhão de Terminal, verificando os procedimentos e se as ações praticadas estariam em conformidade com o POP da Polícia Militar de Goiás. Visa, ainda, estudar a importância da padronização dos procedimentos no policiamento ostensivo realizado pelo Batalhão de Terminal, demonstrando a importância para a Polícia Militar, pois contribui na elaboração de decisões e planos de ações, visando um combate efetivo, respeitando os direitos do cidadão e que também garanta a integridade e eficácia da atuação policial.

Deste modo, esta pesquisa aplica em seu desenvolvimento uma abordagem qualitativa, por meio da qual se fez um trabalho de campo, a fim obter respostas de forma descritiva, além de identificar e entender como está sendo feita a gestão do policiamento ostensivo no Batalhão de Polícia Militar de Terminal (BPMTerm), tendo em vista sua recente criação, como uma especialização funcional das ações policiais. Porém, antes se expõe a discussão acerca da padronização das atividades policiais e os aspectos que justificam a especialização do policiamento em relação à demanda, explorando o espaço dos terminais, a aglomeração de pessoas e outras características necessárias.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 POLICIAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE CONDUTAS PARA UMA GESTÃO DOS SERVIÇOS POLICIAIS

A segurança pública é um direito da população e este deve ser oferecido por meio de serviços de segurança pública propiciado pelos órgãos estatais, que variam conforme a natureza do serviço e pela especificidade dos órgãos e dos locais ou espaços nos quais são prestados estes serviços. A prestação de serviços de policiamento ostensivo prestado para a sociedade deve ocorrer em um espaço físico. Dentre estes espaços físicos se destacam os terminais de ônibus. De acordo com Ouro, Castro e Biondilo (2000), os terminais constituem local abrigado e seguro para grandes movimentações de passageiros, e incluem áreas, serviços e equipamentos de apoio às funções de operação e de gestão das linhas e informações aos usuários.

A Carta Magna Federal lista os órgãos responsáveis por manterem fora de perigo pessoas e patrimônio, precisamente no artigo 144 (BRASIL, 1988), logo os órgãos não são responsáveis por criar espaços seguros, mas sim em mantê-los. A Polícia Militar, por ter uma atuação ostensiva e estar sempre presente em todos os espaços, sempre teve um papel de destaque, por ser facilmente identificada pelo meio popular, sendo também a primeira a ser lembrada nos momentos de crise e insegurança. Segundo Barcellos (1999, p. 10), a Polícia Militar está materializada na ostensividade, seus agentes são identificados de plano, pelo fardamento, pela autoridade pública, equipamento, viatura e armamento, cujo propósito é preservar a ordem pública.

De forma semelhante, a Constituição do Estado de Goiás (Goiás, 1989) atribui para a Polícia Militar a garantia de preservar a ordem pública, e não a criação da ordem pública e, também, o policiamento ostensivo de segurança, sendo sua organização lastreada na hierarquia e disciplina como uma instituição permanente. A ordem pública, a paz nas calçadas e nas ruas, conforme Jacobs (2001 p. 32), não é mantida basicamente pela polícia, sem com isso negar sua necessidade. É mantida, fundamentalmente, pela rede intrincada, quase inconscientemente de controles e de padrões de comportamentos espontâneos presentes em meio ao próprio povo e por este aplicado. É claro que a Polícia Militar sempre deve estar preparada, principalmente, no que se refere à mão de obra qualificada, à tecnologia, ao efetivo e outros, mas concluir que a sensação de insegurança será resolvida por tal órgão é um grande equívoco.

Com a criação do Batalhão de Terminal o que se busca é um policiamento ostensivo dedicado e capacitado nas diversas situações específicas dentro de sua área de atuação, ou seja,

saber mais bem atender as pessoas que frequentam os terminais e que fazem uso do transporte coletivo municipal. O que se busca é uma verdadeira especialização no policiamento. Segundo Bayley (2001, p. 267), o que diferencia o policiamento moderno é a especialização e o profissionalismo.

Com a evolução da sociedade goiana, a Polícia Militar de Goiás sempre buscou processos e modalidades e a partir da década de 1970 se tem a necessidade da criação de quartéis especializados em diversas modalidades de policiamento, a exemplo do policiamento de trânsito e rodoviário e, também, especializadas no controle de distúrbios civis, operações de choque e operações especiais. Estabeleceu o policiamento com cães, testando também o policiamento com emprego de bicicletas. As experiências compartilhadas entre as corporações policiais de outros Estados foram essenciais para a busca de uma melhor especialização, a troca de informações ajudou bastante o desenvolvimento de técnicas de policiamento ostensivo, aumentando de maneira significativa a especialização e a profissionalização.

Todavia, segundo Costa (2013, p. 16), o divisor de águas da evolução e profissionalização da Polícia Militar de Goiás ocorreu com a criação do Procedimento Operacional Padrão no ano de 2003. Baseando-se nas experiências de compilação e de padrões de técnicas e de procedimentos policiais, da Polícia Militar do Estado de São Paulo, foram formadas comissões de policiais militares para participarem e contribuir com as propostas formuladas e processos de padronização de procedimentos operacionais, que atendessem as mais diversas situações. Tais procedimentos trazem um roteiro de como o policial militar deve se portar frente aos diversos tipos de ocorrências, verificando assim, um atendimento uniforme em todo o Estado.

Nesse sentido, Pinc (2006, p. 35) afirma que o POP é um documento de caráter oficial, porém este não é posto de forma impositiva, respeitando o policial militar no momento de tomada de decisões, uma vez que pode parecer algo que já foi previamente previsto e pode não ser alcançado no todo. Logicamente, a redução do erro durante as atuações é previsível, pois se demonstram com detalhes a forma correta de atuar em demandas simples ou complexas, sem inibir a discricionariedade do policial militar.

Um fato que chama a atenção é a discricionariedade do policial. Conforme Goldstein (1931, p. 127), a Polícia exerce um amplo poder discricionário ao conduzir suas múltiplas funções, e que a qualidade do serviço policial prestado depende de qual critério é praticado. Afirmando que hoje há um aumento constante do reconhecimento do poder discricionário da Polícia com o argumento de que este é desejável e necessário, e que deveria ser amplamente reconhecido, estruturado e controlado.

Portanto, não há o que se falar em ato que seja puramente discricionário, que esteja desvinculado de um preceito legal, pois o policial militar deve em suas atividades motivar seus atos, consoante determinado pela legislação que o vincula, ainda que minimamente, mesmo que de caráter tácito. Em relação à competência e ao fim, o ato discricionário necessariamente é vinculado. Bandeira de Mello define a discricionariedade da seguinte maneira:

A margem de liberdade conferida pela lei ao administrador a fim de que este cumpra o dever de integrar com sua vontade ou juízo a norma jurídica, diante do caso concreto, segundo critérios subjetivos próprios, a fim de dar satisfação aos objetivos consagradas no sistema legal (...) em rigor, não há, realmente ato algum que possa ser designado, com propriedade, como ato discricionário pois nunca o administrador desfruta de liberdade total (BANDEIRA DE MELO, 2010, p. 403).

A atuação, de acordo com um procedimento padrão estabelecido, não significaria um engessamento do policiamento, dentro da discricionariedade e legalidade, o caso concreto por vezes direcionaria a atuação do agente aplicador da lei. O que se apresenta como contraproducente implica a ação sem nenhum tipo de parâmetro, pois a atuação com um modelo de policiamento preestabelecido, formatado, estudando acerca de qual seria a melhor forma de o gestor capacitar o agente e fiscalizá-lo, buscando uma maior eficiência do serviço público prestado. Ao estabelecer a padronização de processos, o que se busca é uma maneira de melhorar o policiamento, não significando eliminar a flexibilidade e a criatividade, não sendo desejável ainda como um fator motivador do policial submetê-lo a uma norma bastante rígida ou uma rotina completamente monótona.

Ao aplicá-la em uma gestão, a padronização do policiamento conduz a resultados nitidamente positivos. Assim, este método vem sendo cada vez mais utilizado como um meio para se alcançar a eficiência na proatividade, mantendo e melhorando a atuação do policial militar. Nesse sentido, conforme Silva (2005, p. 42), os processos de padronização da PMGO serviriam como ferramenta básica de gestão do dia a dia, destacando que é impossível garantir a qualidade de um procedimento que pode ser realizado de duas formas diferentes, cita ainda que a supervisão operacional depende da existência de padrões.

Para o gestor, a padronização é ferramenta que, indiscutivelmente, é de suma importância, pois é por meio desta que se conseguem resultados que foram previamente estabelecidos e sua manutenção. Com a padronização, as distrações são reduzidas e os resultados são mais bem colhidos, facilitando também toda uma base para o treinamento operacional. A definição prévia dos procedimentos facilita grandemente desenvolver nos policiais as técnicas e conhecimentos suficientes para a execução de atividades. E o policiamento realizado, conforme estabelecido previamente, em um procedimento padrão, visa garantir a constância nos resultados.

A execução de processos realizados de maneira copiosa torna possível alcançar resultado que já esteja garantido pelo procedimento que foi previamente estudado e estabelecido (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003). Diminuem-se as falhas e comportamentos desviantes, tendo o gestor melhor capacidade de controlar seu efetivo policial. Por serem os procedimentos realizados seguindo um determinado padrão e devidamente documentados, os erros são encontrados e percebidos por todos os agentes envolvidos, pois todos devem conhecer o procedimento. Na maioria dos casos, a equipe policial envolvida consegue prever as falhas e as solucionar com eficiência.

Segundo Ungan (2006, p. 135), a documentação é o processo formal necessário para estabelecer uma padronização de procedimentos, na forma de texto fica mais claro estabelecer a forma de conduzir e atuar de cada pessoa, mantendo o fluxo de trabalho constante. Como é o objetivo deste trabalho, reitera-se o questionamento: a forma de realizar o policiamento ostensivo do Batalhão de Terminal já está prevista em algum documento? Os policiais para intervirem nesta demanda específica estariam recebendo treinamento, tendo em vista as peculiaridades deste policiamento que lida com grande fluxo de pessoas?

## 2.2 AGLOMERAÇÃO DE PESSOAS E MULTIDÕES NOS ESPAÇOS PÚBLICOS

Pela grande quantidade de pessoas que passam pelos terminais por dia, muitos protestos começam a ter seu palco instalado nestas localidades, pois são espaços nos quais se aglomeram muitas pessoas, constituindo-se multidões, que se tornam ideais para começarem todo o tipo de reivindicação, sejam estas legítimas ou ilegítimas. Nesse sentido, é importante destacar que os vários protestos que ocorreram no Brasil todo, em 2013, muitos surgiram inicialmente para contestar os aumentos das tarifas de transporte público, que também ficaram conhecidas como Manifestações dos 20 centavos ou Manifestações de junho, que ganharam grande apoio popular. Em Goiânia, neste mesmo ano, um dos principais protestos ocorreu no terminal da Praça da Bíblia, no qual ocorreram confrontos entre manifestantes e policiais, sendo necessária a intervenção da tropa de choque e da cavalaria da PM, que usando de bombas de efeito moral e balas de borracha contiveram as ações dos manifestantes.

Não resta dúvida que com a crescente demanda de usuários, nos últimos anos, é necessário uma eficiente gestão das multidões, que fazem uso dos terminais de ônibus de Goiânia e região metropolitana. Entender o comportamento humano em aglomerações é importante para dar suporte ao planejamento das operações e de tomadas de decisões em situações de emergência que envolva massas humanas. Conhecer o comportamento humano

nas multidões é importante para aprimorar as técnicas utilizadas pelos policiais, que atuam no Batalhão de Terminal.

Segundo Barbosa (2014, p. 4), os primeiros registros sobre o comportamento humano em multidões foram feitos pela ciência ao final do século XIX, sendo que os desafios políticos, econômicos enfrentados na Europa, pela classe dominante, proporcionaram aos estudiosos da época uma observação importante, pois as frequentes manifestações populares se apresentavam como a quebra da ordem – violação da ordem - em locais públicos, principalmente em Paris, ocorrendo massivas e violentas greves, culminando com a supressão da Comuna de Paris em 1871. Continuando a ideia, o autor ainda explica que o desenvolvimento da “Psicologia Coletiva” surgiu neste momento com várias explicações, sendo a principal a que creditava que as multidões eram provenientes de pessoas marginalizadas ou até mesmo com índoles diabólicas, geradas com tendências criminosas ou lideradas por criminosos. Todavia, surge uma nova linha de pensamento que desmistificou este entendimento do comportamento social das multidões.

O pensador que mais se destacou sobre o estudo do comportamento coletivo da época foi o francês Gustave LeBon, introduzindo a ideia de que as multidões eram compostas por pessoas normais e que estariam passando por efeitos de uma transformação originada por processos psicológicos coletivos presentes na multidão (BARBOSA, 2014), sendo tais movimentos bastante disseminados e aceitos no início do século XX. Por sua vez, Sigmund Freud dedicou grande parte de sua obra “Psicologia das Massas e Análise do Ego” (1921) analisando e verificando a visão de LeBon sobre o comportamento das multidões.

Conforme apresentado por Barbosa (2014, p. 5), várias são as teorias que buscam explicar o comportamento das multidões, não obstante o sociólogo e psicólogo, Floyd Allport apresentou várias alternativas teóricas para explicar o comportamento individual nas multidões. Dentre estas, as principais são: Teoria da Predisposição que afirma que os indivíduos se comportam da mesma maneira que quando estão sós, contudo de forma intensificada. Teoria da Norma Emergente que parte da ideia de que o comportamento coletivo ocorre sob o comando de normas emergentes, e que os movimentos entre as multidões promovem o surgimento de novas normas (normas emergentes), que são as modificações das normas existentes. Teoria da Identidade Social que rebate a ideia da visão individualista, pois o comportamento do indivíduo varia conforme o grupo ou o contexto social que ele está inserido.

Destarte, as multidões constituem um grande desafio às estratégias policiais, principalmente, no policiamento ostensivo, para que se mantenha a ordem pública estabelecida e que se respeite a Democracia em cada espaço. Para a construção de qualquer estratégia de policiamento em multidões, Felgueiras (2015) elenca como principais recomendações:

1. Compreensão dos principais fenômenos que ocorrem em cenários com multidões, recorrendo ao estado da arte do conhecimento científico, para alinhar o treino e a prática policial com o conhecimento científico e a experiência (Stott, 2009); 2. Avaliação dinâmica dos riscos inerentes às multidões, considerando os elementos constitutivos de cada fenômeno; 3. Identificação das tarefas necessárias para a redução das situações de risco, nomeadamente, a densidade perigosa, a reação coletiva, a ação coletiva e a prática de crimes; 4. Percepção do impacto que as estratégias e as técnicas de policiamento têm sobre o comportamento das pessoas, dos grupos e da multidão, designadamente, em relação ao nível de concentração de pessoas por metro quadrado, à estabilidade da identidade social de cada grupo e a verificação das condições necessárias para a ocorrência de episódios de ação coletiva; 5. Definição de um padrão de atuação policial de acordo com o modelo expandido do ESIM, com os princípios da criminalidade ecológica aplicada às multidões, aliando, ainda, a perspectiva política com as teorias da mobilização de recursos, oportunidades de ação e enquadramento cultural da ação política. 6. Promoção da capacidade para a Polícia dialogar e comunicar, constituindo esta abordagem como mais um recurso estratégico disponível para o comando da operação; 7. Controlo do uso indiscriminado da força policial, evitando ocorrências de reação coletiva, minimizando eventuais impactos negativos na percepção dos cidadãos e da opinião pública sobre a ação policial; 8. Implementação de um policiamento contínuo para os eventos que envolvam multidões, o que significa que a operação policial é, obrigatoriamente, mais dilatada no tempo do que o evento a policiar; e, 9. O enfoque da ação policial, em contexto de multidão, deverá ser no controlo dos comportamentos e não no controle do espaço (FELGUEIRAS, 2015, p. 36).

Os terminais de ônibus convivem com o objetivo de proporcionar uma forma de deslocamento eficiente para as grandes concentrações, de forma contínua tenta atingir a maior demanda. O gestor, responsável pela segurança, deve ter cuidado com as aglomerações, pois muitas são as hipóteses e variáveis que podem ocorrer em ambientes que estão densamente ocupados. Todavia, segundo Barbosa (2014, p. 15), a compreensão do comportamento das multidões é mais bem compreendida quando se conhece o comportamento coletivo das pessoas e, com a ajuda da Psicologia, o modo como as multidões se comportam pode ser mais bem gerido e racionalizado com planejamentos de operações de gestão e de segurança, afirmando-se ainda que por meio do entendimento dos conceitos, o gestor pode se orientar para as suas tomadas de decisões no dia a dia.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa buscou estudar a atividade de policiamento ostensivo realizado nos terminais de transporte coletivo de Goiânia. De modo mais aprofundado, saber na prática como tem sido realizada a gestão da atividade policial na visão dos policiais que atuam rotineiramente na atividade fim, compreendendo e discernindo, de uma forma mais

aprofundada, a atuação dos policiais militares que realizam ostensivamente os procedimentos, a fim de subsidiar a gestão do policiamento e a qualificação dos policiais envolvidos nesta especialidade de serviço. Nesse contexto, é importante destacar que com a criação do Batalhão de Terminal surgem novas perspectivas de atuações e de procedimentos a serem realizados devido à especificidade e complexidade.

Esta pesquisa se realiza sob uma abordagem qualitativa, buscando uma interação entre o pesquisador e a realidade, considerando a subjetividade e a compreensão dos resultados e de múltiplos aspectos da realidade. Visando elaboração de entrevistas semiestruturadas com policiais, que atuam no Batalhão de Terminal, pois conhecem detalhadamente as particularidades e as demandas enfrentadas rotineiramente pelos operadores, que labutam nos terminais de transporte coletivo.

A entrevista foi realizada com praças que atuam no Batalhão de Terminal, sendo estes escolhidos de maneira aleatória, mediante um roteiro de entrevista sobre estratégias, padronização, percepção do policial diante de aglomerações e, principalmente, como têm sido desenvolvidos os procedimentos e a maneira de atuar, bem como demais particularidades utilizadas desde a criação do Batalhão de Terminal, visando esclarecer a tomada de decisão e a gestão do Batalhão. Para escolher os entrevistados se priorizou ser este praça, por estar diretamente na atividade fim, atuando na ponta rotineiramente, e que pertença ao efetivo do Batalhão de Terminal.

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2018, sendo semiestruturadas e gravadas em áudio com prévia autorização e o livre consentimento dos participantes, sendo garantido o total anonimato. Um roteiro de entrevista foi elaborado para os policiais que atuam diretamente na atividade fim do Batalhão de Terminal, enfocando os tipos de procedimentos que são realizados no policiamento ostensivo. As entrevistas foram realizadas nos locais de atuação ou em local previamente ajustado entre o entrevistado e o pesquisador. As gravações foram transcritas, codificadas, categorizadas e analisadas buscando esclarecer, de forma pormenorizada, a gestão do policiamento ostensivo realizado nos terminais de ônibus de Goiânia.

O outro método utilizado foi o levantamento de dados estatísticos no Observatório de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, que é o órgão que cuida das estatísticas criminais do Estado, utilizando de dados que podem proporcionar melhores esclarecimentos sobre a atuação do Batalhão de Terminal, principalmente, dados que demonstram a eficiência da atuação dos policiais nos terminais e demonstram quantitativamente o que é mais registrado no desenvolvimento da atividade fim do Batalhão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pretende-se demonstrar a importância do policiamento ostensivo realizado nos terminais de ônibus de Goiânia, com foco nos procedimentos realizados na atividade-fim e, especialmente, na padronização de procedimentos, analisando sua real necessidade e buscando esclarecer como a padronização auxilia os comandantes no planejamento, no controle e na gestão do policiamento, garantindo maior eficiência e efetividade.

Logo após as entrevistas com os policiais, que trabalham diretamente na atividade-fim do Batalhão de Terminal, foi feita uma comparação dos resultados e discussões da pesquisa. Os nomes dos entrevistados foram substituídos pelos registros: Policiais 1, 2 e 3 para melhor desenvoltura do tema.

O Batalhão de Terminal foi criado para atender uma demanda específica, um policiamento voltado para os terminais de ônibus e, também, o patrulhamento nas vias dos eixos de ônibus, buscando um atendimento que satisfaça os anseios da população e que garanta uma aproximação maior dos passageiros e dos policiais, que estão realizando o policiamento ostensivo.

### 4.1 A PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Como é notório, o Procedimento Operacional Padrão (POP) se tornou um aliado da Polícia Militar de Goiás no tocante à uniformização das atividades operacionais, especificando condutas policiais na prestação do serviço, desde procedimentos simples como estacionar uma viatura aos mais complexos como abordagens e situações de gerenciamento de crises, que exige uma resposta especial da Polícia.

Em entrevista realizada com os policiais foi unânime a informação de que existe um documento escrito ainda em fase de elaboração, bastante prematuro, que visa estabelecer condutas padronizadas e formas seguras de atuação, abarcando de maneira ampla as atividades ostensivas realizadas no policiamento ostensivo de terminal, revelando também que o contato com o documento escrito é restrito aos encarregados de sua elaboração. Não obstante, foi ressaltado que a padronização de condutas vem acontecendo em determinadas atividades, a exemplo das abordagens realizadas em áreas específicas nos terminais, tratadas como “área de segurança”.

De acordo com todos os entrevistados, o processo de padronização é importante, principalmente pela documentação formal, ou seja, criando um POP específico que abarque

amplamente os procedimentos realizados no desempenho finalístico do policiamento ostensivo nos terminais de ônibus e afins, pois assim fazendo resguardaria a atuação do policial e do cidadão, que fazem uso do transporte coletivo. O que colabora com a ideia de Ungan (2016), esclarecendo que o processo de padronização, na forma de texto, objetiva esclarecer as relações entre as atividades, informações e objetivos para um melhor fluxo de trabalho.

Embasado na entrevista com o Policial 1, ficou evidenciado que, apesar de não estar pronto, o documento que daria o norte para a padronização, alguns procedimentos a exemplo das abordagens são realizadas, na medida do possível, sempre com um mesmo padrão, explicando que existe um espaço destinado para as abordagens, chamado pelos policiais do Batalhão como “Área de segurança”, na qual são colocados cones passando fita zebraada entre estes para impedir que pessoas estranhas às abordagens se aproximem, ou até mesmo, passem entre os policiais e o abordado. Como o fluxo de pessoas é grande, o entrevistado destacou que a escolha das pessoas para serem abordadas segue os critérios de suspeição, sendo uma característica naquele local, pessoas que ficam nos terminais e não embarcam em nenhum ônibus.

Na mesma linha de raciocínio, o Policial 2 explica que, de uma maneira geral, os procedimentos realizados nas plataformas dos terminais e linhas de ônibus seguem uma padronização, apesar de não haver um engessamento nas condutas dos policiais, o que colabora com a ideia de Goldstein (1931), afirmando que a discricionariedade do policial é desejável e necessária, ou seja, o caso concreto pode direcionar a conduta do agente de segurança pública, pois um documento escrito de maneira alguma abarcaria todas as situações do dia a dia. O entrevistado destacou que existe uma variação no posicionamento do armamento durante as abordagens, que apesar dos abordados estarem em estado de suspeição, alguns policiais seguem o previsto no procedimento operacional de abordagem a pessoa em atitude suspeita (GOIÁS, 2014, p. 154), colocando o armamento na posição sul, outros preferem ficar com arma dentro do coldre e com a mão na empunhadura da arma.

Por sua vez, o Policial 3 explica que as abordagens, preferencialmente, são realizadas nos locais de segurança, mas que durante o patrulhamento a pé feito nos terminais, os policiais costumam realizar abordagens, de maneira excepcional e que julguem serem de grande relevância, pois a segurança dos policiais e passageiros que estão passando próximo ficam comprometidas, devendo ter mais cautela na escolha destes abordados.

#### 4.1.2 PROCEDIMENTOS COMUNS NOS TERMINAIS

Como a principal ferramenta para inibição dos crimes nos terminais é a presença ostensiva e a realização de abordagens em pessoas suspeitas, os policiais entrevistados afirmam que os procedimentos realizados vêm garantindo a segurança dos passageiros, garantindo uma real sensação de segurança, e que os ajustes para a melhora no processo de padronização poderá produzir resultados ainda mais positivos, o que vem de encontro com a ideia de Silva (2005), em que se afirma que os processos de padronização na PMGO servem como uma ferramenta de gestão básica do dia a dia, uma vez que um mesmo procedimento realizado de maneira diferente fica impossível de garantir a qualidade.

Para colaborar com ideia da eficiência do policiamento ostensivo realizado nos terminais de transporte coletivo de Goiânia, foi elaborada uma tabela na qual foram comparados os registros de roubos e furtos em transporte coletivo, no período de 19 de abril (data do início das atividades do Batalhão de Terminal) até 3 de setembro do ano de 2017 e 2018.

Tabela 1: Comparativo – 19 de abril a 3 de setembro – Ano 2017 e 2018

<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Roubo em transporte coletivo	300	99	- 67,00%
Furto a usuários de transporte coletivo	1366	822	- 39,82%

Fonte: GEOSP - relatório obtido em 04/09/2018

Comparativo – Mês de agosto – Ano 2017 e 2018

<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Roubo em transporte coletivo	58	14	- 75,86%
Furto a usuários de transporte coletivo	322	173	- 46,27%

Fonte: GEOSP - relatório obtido em 04/09/2018

Pode-se notar que a presença do policiamento ostensivo realizado de maneira dedicada, fixa, que busca atuar de maneira especializada vem alcançando resultados expressivos, e que a busca de processos que padronizam ações pode colaborar baixando ainda mais os índices de criminalidade.

Outro procedimento que os policiais entrevistados destacaram foi a seleção dos abordados dentro dos ônibus, relataram que existem momentos em que os policiais entram nos ônibus e selecionam os abordados, realizando o que foi chamado pelos Policiais 1 e 2 de uma “pinça”, ou seja, as pessoas suspeitas são selecionadas, como se fosse através de uma pinça, e direcionadas para ao local de segurança para a realização das buscas em pessoas e demais procedimentos. Ao relatar este procedimento, o Policial 2 afirmou que esta ação compromete a

integridade do policial, na medida em que dentro dos ônibus sua segurança fica comprometida por estar bem próximo aos passageiros, tendo em vista os ônibus estarem bastante cheios.

Por sua vez, o Policial 1 afirmou que este procedimento ocorre, preferencialmente, nas plataformas após terem selecionado o passageiro para descer do ônibus, sendo este direcionado para a área de segurança, certificando-se da real necessidade de submeter o passageiro a busca pessoal, tendo em vista que a análise da suspeição é prejudicada, quando o policial está dentro dos ônibus, pois a seleção deve ocorrer de uma maneira mais célere. Afirmou ainda que já contou com policiais à paisana dentro dos ônibus, que indicavam os passageiros em estado de suspeição.

Embasado na entrevista com os Policiais 1, 2 e 3 fica evidenciado que o procedimento, chamado por alguns como “pinça em ônibus”, guarda pouca similitude com o POP 205.04 da PMGO (Abordagem a veículo de passageiro sob fundada suspeita), sendo adaptado para a realidade dos terminais, pois a rotatividade dos passageiros e dos ônibus também deve ser garantida. Um procedimento que causasse demasiadamente atrasos e descontrole da rotina do terminal geraria incômodo aos passageiros descreditando as ações dos policiais que atuam nos terminais. Sendo assim, este procedimento garante uma maior celeridade, evitando aumentar ou criar atrasos e grandes fluxos de pessoas.

#### 4.1.3 O POLICIAMENTO E O GRANDE FLUXO DE PESSOAS NOS TERMINAIS

Durante a entrevista, ao se perguntar ao Policial 1 qual a maior dificuldade enfrentada nos terminais durante as abordagens, o mesmo foi categórico em afirmar que é o grande fluxo de pessoas, principalmente, nos horários de picos em que a intensificação do quantitativo de passageiros é maior. Completou explicando que a atenção nas abordagens deve ser redobrada, tendo em vista a preservação da integridade física dos passageiros e dos policiais, acrescentando que quando o fluxo de passageiros está muito intenso, as abordagens acontecem apenas quando forem estritamente necessárias, direcionando o abordado para área de segurança para a realização de busca e demais procedimentos a exemplo de consulta dos antecedentes, ou se estiver longe da área de segurança, deve se priorizar um local no qual o fluxo está menor, aumentando o alerta durante todo este período. O resultado apresentado colabora com Felgueiras (2015), o qual afirmou que o enfoque da ação policial, em contexto de multidão, deve ser no controle dos comportamentos e não no controle do espaço, o policial militar nos terminais deve estar atento para uma pronta resposta ao comportamento do abordado, pois o controle do espaço foge da alçada de sua atribuição.

Ainda sobre a complexidade da atuação nos terminais e o grande fluxo de pessoas, o Policial 1 alega que a atuação quando envolve manifestação ou alguma forma de reivindicação deve ser a de evitar a exposição do policial, buscando entrar em contato o mais rápido possível com o comandante do serviço e buscar o reforço o quanto antes, para evitar o descontrole da situação. Ilustrou com um caso em que ocorreu um princípio de manifestação, no qual ambulantes protestavam reivindicando o direito de atuar com vendas, de maneira informal, dentro dos terminais, sendo que sua conduta foi acionar o CPU, que ao chegar ao local, entrou em contato com as especializadas, no caso concreto, choque e cavalaria, que contiveram a ação, restabelecendo a ordem, exercendo a missão constitucional estabelecida para a Polícia Militar.

Por sua vez, o Policial 2 revela que em casos em que ocorre o surgimento de tumulto (ou distúrbio civil), ou seja, todo conflito humano ocorrido dentro dos terminais, nos quais se percebe alterada a normalidade ou a paz social, seja utilizando de violência física ou não, os policiais militares que estão nas plataformas devem tentar conter desde o início para que não se alastre o tumulto, devendo o mais rápido possível pedir apoio das equipes e informar o Comandante do Policiamento da Unidade (CPU), o caso concreto é que vai definir a necessidade do acionamento das unidades especializadas em distúrbios civis. O que colabora com a ideia de Felgueiras (2015) como estratégia em policiamento em multidões, elencando a capacidade de o policial dialogar e comunicar, constituindo esta abordagem como um recurso estratégico disponível para o comando da operação.

De forma semelhante, o Policial 3 afirmou a necessidade de contato com reforços e acionamento do comandante nos casos de tumulto, pois agir de maneira isolada e com inferioridade numérica constitui uma possibilidade de erro, em que a chance de insucesso nesta ocorrência é grande.

Para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa é necessário destacar algumas estatísticas do Observatório de Segurança Pública do Estado de Goiás, que é o órgão que cuida das estatísticas, sejam estas demonstrando números de atividades proativas da Polícia Militar de Goiás, sejam reativas, ou seja, registros feitos de condutas criminosas. Sendo assim, foi elaborada uma tabela na qual se demonstram os principais registros de ocorrências feitos pelo Batalhão de Terminal, desde a data de sua efetivação que é 19 de abril de 2018 até 20 de setembro do mesmo ano.

Tabela 2: Principais registros policiais realizados pelo Batalhão de Terminal feitos entre 19/04/2018 até 20/09/2018, especificado por natureza da ocorrência e quantitativo.

<b>Naturezas</b>	<b>2018</b>
Abordagens policiais	2374
Lei nº 11.343/2006 art. 28 caput: posse para consumo próprio	337
Subgrupo indefinido	156

Averiguação	95
Ações policiais	80
Crimes contra a Administração Pública	54
Foragido recapturado	51
CPB art. 176 caput: outras fraudes	37
Patrulhamento	29
Del 3.688/1941: lei das contravenções penais	29
Registro de ocorrência extra policial	22
CPB art. 147 caput: ameaça	21
Apoio policial	15
Lei nº 11.343/2006 art. 33 caput: tráfico de drogas	10
Crimes contra a fé pública	9
Roubo a transeunte	9
CPB art. 180 caput: receptação	9

Fonte: GEOSP, 2018.

Na tabela, pode-se verificar que a atividade fim de mais incidência nos terminais de ônibus são as abordagens policiais e que através desta incidência é possível constatar outros tipos de atividades criminosas, a título de exemplo, a posse de drogas para consumo. Desse resultado, verifica-se como estratégia para aprimoramento a busca de melhores resultados em um enfoque especial para a busca de um padrão nas abordagens nos terminais. Além disso, a afirmativa de Silva (2005) condiz com o atual cenário do Batalhão de Terminal, em que se menciona que os processos de padronização servem como uma ferramenta básica de gestão do dia a dia, aplicando a uma gestão, a padronização conduz resultados nitidamente positivos.

#### 4.1.4 INTERAÇÃO ENTRE POLICIAIS E PASSAGEIROS NOS TERMINAIS DE ÔNIBUS

Outro resultado da pesquisa que merece destaque é o nível de interação do policial e os passageiros através da percepção dos entrevistados. Segundo os Policiais 1 e 2, os usuários de transporte coletivo têm mais confiança na Polícia Militar, que por vezes apontam suspeitos, denunciam situações e, até mesmo, agradecem a presença ostensiva dos policiais que patrulham os terminais, conforme as palavras do Policial 1: “acabou-se o paradigma onde o passageiro era furtado e não tinha coragem de relatar para o policial militar”. Este resultado da pesquisa é corroborado com a exposição de Felgueiras (2015), o qual afirmou que se devem minimizar eventuais impactos negativos na percepção dos cidadãos e da opinião pública sobre a ação policial.

Por outro lado, o Policial 3 confirma que existe interação entre os policiais militares e passageiros, mas o mesmo percebe isso com mais frequência de pessoas idosas ou que foram

acometidas por algum crime e também por crianças, que por vezes agradecem o trabalho dos militares nos terminais de ônibus.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O policiamento ostensivo nos terminais de transporte coletivo de Goiânia sempre foi um desafio em relação às atividades relacionadas com a Segurança Pública de modo geral, principalmente para os gestores, pois com a criação do Batalhão de Terminal evidencia um marco para um policiamento dedicado e especializado, focado especificamente na atuação dentro dos terminais de ônibus e nas linhas dos principais eixos de ônibus. O êxito principal desta atividade é garantir a tranquilidade dos passageiros que ao longo dos anos sempre idealizaram um policiamento dedicado em tempo integral, focado amplamente na prevenção e antecipação na atuação, buscando agir antes da existência de uma ameaça, mantendo o ideal constitucional de preservar a ordem pública e não simplesmente criar a ordem pública através do policiamento.

O presente trabalho possibilitou estudar as principais atividades desenvolvidas no policiamento ostensivo nos terminais, identificando os principais procedimentos realizados através de pesquisa de campo com policiais militares do Batalhão de Terminal, buscando identificar a maneira de atuar na atividade fim para subsidiar os gestores em buscarem maior eficácia e eficiência, assim como no planejamento estratégico de ações policiais, auxiliando no processo decisório por parte dos comandantes nas várias frentes do serviço Policial Militar.

No observatório de Segurança da Secretaria de Segurança Pública foi possível verificar a maior incidência de registros policiais feitos no Batalhão de Terminal, tendo como destaque as abordagens policiais e que os índices de furtos e roubos caíram de maneira bastante significativa desde a implantação de um policiamento focado em atender as demandas dos terminais de ônibus, ficando claro que a especialização no policiamento pode aumentar, significativamente, a eficiência do serviço policial.

No decorrer da pesquisa ficou demonstrado que está sendo confeccionado um documento que padroniza as ações dos policiais que realizam diversos procedimentos nos terminais, mas que apesar disso, muitos procedimentos são realizados de maneira semelhante, deixando bem claro que apesar de ainda não existir um procedimento operacional padrão específico para os terminais, as ações praticadas vêm garantindo bons resultados, porém para que as atividades possam garantir maior lastro de desenvolvimento e evolução, há a necessidade de padronização através de um documento escrito, que poderá trazer ainda mais resultados positivos, garantindo maior segurança para o policial e para que o cidadão tenha certeza de um

serviço bem prestado, bem como auxiliar melhor o gestor na produção de melhores resultados, pois com a padronização é possível garantir uma melhor fiscalização e resultados previamente estabelecidos. Logo, a supervisão operacional eficiente depende da existência de padrões.

No trabalho ficou evidenciada a importância de conhecer o comportamento humano nas multidões, pois o número de pessoas que frequentam os terminais por dia é gigante, ficou evidenciado na pesquisa que as técnicas desenvolvidas pelos policiais se limitam se ao diálogo e pedir reforços, devendo os gestores ficar atentos para esta peculiaridade, preocupando-se em aprimorar técnicas e treinamentos que capacitem os policiais lotados nos terminais a entenderem mais sobre o comportamento coletivo e o modo como as multidões se comportam, de modo que o entendimento destes conceitos propicia ao gestor se orientar e ter mais controle para as tomadas de decisões.

Também pode ser extraído da pesquisa a importância da interação do policial militar nos terminais com os passageiros e como esta aproximação auxilia de maneira significativa no desenvolvimento do trabalho, por meio do qual se percebe que a população aprova e reconhece o trabalho policial nas plataformas dos terminais.

Com a presente pesquisa, o objetivo não é trazer um total esgotamento do assunto, mas contribuir para o avanço do conhecimento da realidade, principalmente, em buscar aperfeiçoar a gestão do policiamento nos terminais, buscando compreender as atuações dos executores para subsidiar a tomada de decisão dos gestores.

Pela complexidade do tema, o artigo buscou demonstrar a importância do assunto. O policiamento realizado pelo Batalhão de Terminal cumpre seu papel de maneira grandiosa, sendo reconhecido pela sociedade que está cada dia mais exigente e desejosa de um serviço público que seja prestado com eficiência e qualidade.

Para futuros trabalhos a respeito do policiamento ostensivo nos terminais de Goiânia, como sugestão se apresenta que seja analisado o nível de confiabilidade entre os passageiros e os policiais, pois é de fundamental importância o trabalho policial ser reconhecido, desejado e respeitado pela sociedade, sendo este um verdadeiro trabalho de policiamento comunitário, no qual o policial militar e os passageiros são verdadeiros parceiros na redução da criminalidade.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Paulo Dalle V. **O comportamento humano nas multidões e seus reflexos na gestão de segurança e operações do sistema metroferroviário**. 2014. Disponível em: <<http://www.aeamesp.org.br/biblioteca/stm/20smtf1410Tt16rl.pdf>>. Acesso em 25/07/2018.

BARCELLOS, José Alfredo Pacheco de. **As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo**: um estudo de caso na brigada militar de Porto Alegre/RS. 1999. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2219/000270662.pdf?...1>>. Acesso em 13/07/2018.

BASTOS, R. M.; TURRIONI, J. B.; SANCHES, C. E. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC**: estudo de caso na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. Anais... Ouro Preto, 2003. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132014000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132014000200006&script=sci_arttext)>. Acesso em 24/07/2018.

BAYLEY, David. **Padrões de Policiamento**. São Paulo: EDUSP, 2001. 267 p.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 13/07/2018

COSTA, Leon Denis da; RAMOS, Tiago A. Borges. **O policiamento rural em Goiás**: fundamentos para uma diretriz de patrulha rural na PMGO.2003 Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, para atender à exigência do currículo do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP/2013).

FELGUEIRAS, Sérgio Ricardo Costa. **Ação policial face à ação coletiva**. Teoria para uma estratégia de policiamento de multidões. 2015. Disponível em:  
<[https://www.researchgate.net/publication/316622390\\_Acao\\_policial\\_face\\_a\\_acao\\_coletiva?enrichId=rgreq-c736e3b1f14f1675a1b7aa17b5e6fa39-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNjYyMjM5MDtBUzo0ODk1MjAzMjA3ODIzMzZAMTQ5MzcyMjE0NzA2OA%3D%3D&el=1\\_x\\_2&esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/316622390_Acao_policial_face_a_acao_coletiva?enrichId=rgreq-c736e3b1f14f1675a1b7aa17b5e6fa39-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNjYyMjM5MDtBUzo0ODk1MjAzMjA3ODIzMzZAMTQ5MzcyMjE0NzA2OA%3D%3D&el=1_x_2&esc=publicationCoverPdf)>. Acesso em 25/07/2018.

FREUD, Sigmund. **Psicologia das Massas e a Análise do Ego**. in Obras completas de Sigmund Freud (23 v.), V.18. RJ, Imago, 1996.

GOIÁS, **Constituição do Estado de Goiás**. Goiás. [Constituição (1989) ]. Goiânia: Assembleia Legislativa. 05 de outubro de 1989. Disponível em  
<[http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/constituicoes/constituicao\\_1988.htm](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/constituicoes/constituicao_1988.htm)>. Acesso em 13/07/2018.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando Uma sociedade Livre**. São Paulo: EDUSP, 1931. 127 p.

JACOBS, Jane. **Morte e vida de grandes cidades**. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

OURO, Evanaldo Magno; CASTRO, Hughson Paiva de Castro; BIONDILO, Maria Cristina Fernando. **Terminais urbanos de ônibus: novos conceitos de projeto**. 2000. Disponível em: <[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/terminais\\_urbanos\\_1318611509.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/terminais_urbanos_1318611509.pdf)>. Acesso em: 13/07/2018.

PINC, Tânia Maria. **O uso da força não letal nos encontros com o público**. 2006. Dissertação apresentada no Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre, São Paulo 2006.

Projeto Básico de Implementação do Corredor Norte – Sul com a Solução do Tipo “Bus Rapid Transit” – BRT-NS, Volume 01, **Estudos Operacionais e Cenário Futuro**, Janeiro de 2012. Disponível em: <<https://www.goiania.go.gov.br/sistemas/silic/dados/m003/2014/L003001201400220019.pdf>>. Acesso em 13/07/2018.

SILVA, Marcio Vicente da. **A Padronização dos Procedimentos Operacionais na Polícia Militar do Estado de Goiás**. 2005. 74f. Monografia (Especialização em Planejamento e Controle em Segurança Pública) – Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

UNGAN, M. C. **Padronização através da documentação do processo**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 2, p. 135- 148,2006. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1108/14637150610657495>>. Acesso em 24/07/2018