

Adriano Marcos Miranda

GESTÃO DAS BLITZEN DE TRÂNSITO PELO BATALHÃO DE POLÍCIA DE  
TRÂNSITO NA CIDADE DE BELO HORIZONTE: ANÁLISE DOS EFEITOS  
COLATERAIS

Belo Horizonte

2013

Adriano Marcos Miranda

GESTÃO DAS BLITZEN DE TRÂNSITO PELO BATALHÃO DE POLÍCIA DE  
TRÂNSITO NA CIDADE DE BELO HORIZONTE: ANÁLISE DOS EFEITOS  
COLATERAIS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Ten Cel PM Roberto Lemos

Belo Horizonte

2013

Dedico este trabalho a Deus, meu orientador maior.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pela confiança e apoio.

Ao Sr. Ten Cel PM Roberto Lemos, Comandante e orientador, presente em todas as etapas deste trabalho, com paciência e boa vontade.

Aos professores que, com seus ensinamentos, auxiliaram na construção de uma base sólida de conhecimentos que sustentou todo o trabalho.

Aos colegas de curso, pela amizade e camaradagem.

Aos honrados e valorosos policiais militares, integrantes do venerável Batalhão de Polícia Militar de Trânsito, pelo respeito e apoio.

Aos entrevistados, pela concessão de informações preciosas para a realização deste estudo.

Ao pessoal do CPP, especialmente ao Sr Maj PM Jabes Andrade Campos, 2º Sgt PM Márcia Daniela Bandeira Silva e Funcionária Civil Rita Lúcia de Almeida Costa, pela boa vontade e disposição em sempre ajudar.

A imaginação é mais importante do que o conhecimento.

Albert Einstein

## RESUMO

O objetivo geral é analisar os efeitos colaterais provocados por uma blitz de trânsito em decorrência da maneira como ela é gerenciada pelo Batalhão de Polícia de Trânsito na cidade de Belo Horizonte. A análise dos efeitos colaterais decorrentes da realização de algum serviço prestado pela Polícia Militar de Minas Gerais, tornou-se necessário, tendo em vista os novos conceitos de administração gerencial que foram introduzidos na Corporação que, tem como foco principal, a prestação de serviço com qualidade ao cidadão, agora considerado “cliente” da Administração Pública. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, por adotar e explorar a análise de informações obtidas por meio de pesquisa de campo, através da utilização de técnicas de observação e entrevista ao público-alvo, composto por condutores, militares que trabalham na *blitz* de trânsito e moradores e comerciantes de Belo Horizonte. Sobressai-se desta pesquisa que a forma como as *blitzen* de trânsito são planejadas e executadas pelo Batalhão de Trânsito, podem provocar efeitos colaterais para os usuários da via (retenções, desvios, ocupação da calçada etc) bem como para os comerciantes (prejuízo financeiro). Todavia, a amplitude desses efeitos colaterais é muito pequena, principalmente quando se avalia a relação custo-benefício do serviço, havendo quase uma unanimidade entre os entrevistados que consideraram o serviço com sendo de relevante importância ao qual deve haver uma continuidade. Conclui-se que os efeitos colaterais provocados por uma *blitz* podem ser eliminados ou mitigados pela maneira como a operação é gerenciada.

Palavras-chave: *Blitz*, trânsito, efeitos colaterais e gestão.

## **ABSTRACT**

The overall goal of this research is to analyze the side effects caused by a blitz of traffic due to the way it is managed by Traffic Police Battalion in the city of Belo Horizonte. Side effects resulting from the completion of any service provided by the Military Police of Minas Gerais, has become necessary in view of the new concepts of management administration which were introduced in the Corporation which focuses primarily on the provision of quality service to citizen, now considered "client" Public Administration. It is a research-type exploratory in nature, qualitative and quantitative, to adopt and exploit the analysis of information obtained through field research, by using techniques of observation and interview the audience, composed of conductors , working in military blitz traffic and residents and merchants of Belo Horizonte. Emerges from this research that the way blitzen transit are planned and executed by Battalion Transit, can cause side effects to users via (retentions, deviations, occupation of the sidewalk etc) as well as for traders (financial loss) . However, the magnitude of these side effects is very small, especially when evaluating the cost effectiveness of the service, there is a consensus among respondents who considered the service to be of significant importance to which there should be continuity. It is concluded that the side effects caused by a traffic stop may be eliminated or mitigated by the way the operation is managed.

Keywords: Blitz, transit, side effects and managing.

## LISTA DE TERMOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

BHTRANS	– Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte S/A
BPTRAN	– Batalhão de Polícia de Trânsito
BWA	– BWA Administração de Arenas
CNT	– Código Nacional de Trânsito
CTB	– Código de Trânsito Brasileiro
DENATRAN	– Departamento Nacional de Trânsito
DETRAN	– Departamento Estadual de Trânsito
DEM	– Partido dos Democratas
DPPSSP	– Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública
EB	– Exército Brasileiro
IP	– Instruções Provisórias
OMS	– Organização Mundial de Saúde
PMDI	– Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMMG	– Polícia Militar de Minas Gerais
PDCA	– Ferramenta de gestão da qualidade (Planejar, fazer, verificar e atuar)
PV	– Partido Verde
RPM	– Região de Polícia Militar

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	Ciclo PDCA.....	41
FIGURA 2 -	Retenção do trânsito na Av. Prof. Gabriela Varela.....	81
FIGURA 3 -	Fechamento de via.....	83
FIGURA 4 -	Curva acentuada à direita.....	84
FIGURA 5 -	<i>Blitz</i> instalada após uma curva.....	85
FIGURA 6 -	<i>Blitz</i> instalada próximo a uma calçada.....	86
FIGURA 7 -	Pedestre atravessando a Rua.....	87
GRÁFICO 1 -	Faixa etária dos condutores entrevistados.....	88
GRÁFICO 2 -	Escolaridade dos condutores entrevistados.....	89
GRÁFICO 3 -	Tempo de CNH dos entrevistados.....	90
GRÁFICO 4 -	Região dos onde os entrevistados residem.....	91
GRÁFICO 5 -	Sensação se segurança dos condutores entrevistados.....	92
GRÁFICO 6 -	Frequência das retenções decorrentes de <i>blitz</i> .....	94
GRÁFICO 7 -	Importância da <i>blitz</i> de trânsito.....	96
GRÁFICO 8 -	Grau de profissionalismo dos militares que trabalham na <i>blitz</i> .....	99
GRÁFICO 9 -	Faixa etária dos militares que trabalham na <i>blitz</i> .....	100
GRÁFICO 10 -	Frequência ref. a adequabilidade do local de <i>blitzen</i> .....	104
GRÁFICO 11 -	Problemas que mais ocorrem na <i>blitz</i> de trânsito.....	105
GRÁFICO 12 -	Nível de satisfação dos condutores abordados na <i>blitz</i> .....	106
GRÁFICO 13 -	Nível de satisfação dos militares com o serviço de <i>blitz</i> .....	107
GRÁFICO 14 -	Faixa etária dos moradores e comerciantes entrevistados.....	109
GRÁFICO 15 -	Faixa etária dos moradores e comerciantes entrevistados.....	110
GRÁFICO 16 -	Tempo em que o entrevistado reside ou trabalha no local.....	111
GRÁFICO 17 -	Frequência da realização de <i>blitz</i> .....	111
GRÁFICO 18 -	Frequência das retenções de trânsito causadas pela <i>blitz</i> .....	112

GRÁFICO 19 - Sensação de segurança dos comerciantes e moradores.....	113
GRÁFICO 20 - Importância das <i>blitzen</i> na opinião dos comerciantes e moradores.....	114
QUADRO 1 - Comparação entre a Adm. Pública Burocrática e Gerencial.....	30

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Ferramentas de gestão utilizadas no mundo – 2007.....	37
TABELA 2 -	Previsão de efetivo, viaturas, armamento e equipamento na <i>blitz</i> policial.....	68
TABELA 3 -	Sexo dos condutores entrevistados -2013.....	89
TABELA 4 -	Categoria da CNH dos condutores entrevistados – 2013.....	90
TABELA 5 -	Quantidade de entrevistados que já foram parados em <i>blitz</i> de trânsito – 2013.....	91
TABELA 6 -	Condutores que já tiveram algum transtorno decorrente de uma <i>blitz</i> de trânsito -2013.....	95
TABELA 7 -	Opinião dos condutores quanto a continuidade das atividades de <i>blitz</i> – 2013.....	97
TABELA 8 -	Condutores que já foram penalizados com medida administrativa em <i>blitz</i> de trânsito – 2013.....	98
TABELA 9 -	Sexo dos militares da <i>blitz</i> - 2013.....	100
TABELA 10 -	Graduação dos militares da <i>blitz</i> - 2013.....	101
TABELA 11-	Tempo de serviço dos militares na PMMG – 2013.....	101
TABELA 12 -	Tempo de serviço dos militares no BPTTran - 2013.....	102
TABELA 13 -	Tempo de serviço dos militares na <i>blitz</i> - 2013.....	102
TABELA 14 -	Opinião dos entrevistados quanto ao transtorno para o tráfego de veículos causado pelas <i>blitzen</i> de trânsito - 2013.....	103
TABELA 15 -	Militares que sofreram algum problema de saúde decorrente da <i>blitz</i> nos últimos doze meses – 2013.....	107
TABELA 16 -	Prazo para que o militar fique totalmente preparado para trabalhar no serviço de <i>blitz</i> – 2013.....	108
TABELA 17 -	Sexo dos moradores e comerciantes entrevistados - 2013	109
TABELA 18 -	Perfil do entrevistado com relação a condição de morador ou comerciante – 2013.....	110
TABELA 19 -	A <i>blitz</i> de trânsito gera algum transtorno para o tráfego local – 2013.....	114
TABELA 20 -	Opinião dos moradores/comerciantes quanto a continuidade da	115

	<i>blitz</i> – 2013.....	
TABELA 21 -	Se o entrevistado já sofreu media administrativa em <i>blitz</i> – 2013....	115
TABELA 22 -	Opinião dos moradores e comerciantes quanto a adequabilidade do local da <i>blitz</i> – 2013.....	116

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
2 TEORIAS ACERCA DA GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.1 As organizações e seus objetivos.....	21
2.2 Do modelo burocrático ao gerencial.....	23
2.2.1 O modelo burocrático.....	24
2.2.2 O modelo gerencial.....	27
2.2.2.1 O modelo gerencial no Estado de Minas Gerais.....	30
2.3 A eficiência, eficácia e efetividade no serviço público.....	33
2.3.1 Serviço público eficaz: uma questão de visão.....	35
2.4 Ferramentas gerenciais.....	36
2.4.1 Planejamento estratégico.....	37
2.4.2 Gestão da Qualidade Total.....	39
3 EFEITOS COLATERAIS.....	42
3.1 Etimologia e conceitos de efeitos colaterais.....	43
3.2 Efeitos colaterais na Administração Pública.....	44
3.3 Eventos adversos.....	48
3.4 Definições.....	48
4 O TRÂNSITO URBANO.....	50
4.1 Sistema de trânsito.....	50
4.2 Evolução da legislação de trânsito e o poder de fiscalização.....	53
5 A <i>BLITZ</i> DE TRÂNSITO.....	59
5.1 Etimologia e significado da palavra <i>blitz</i> .....	59
5.2 Origem e evolução da <i>blitz</i> de trânsito na PMMG.....	60
5.3 Objetivos da <i>blitz</i> de trânsito.....	69
5.3.1 Finalidade fiscalizatória da PMMG no âmbito do trânsito.....	69
5.3.2 Finalidade social da <i>blitz</i> de trânsito.....	71
5.4 Gerenciamento das atividades de <i>blitz</i> .....	72
6 METODOLOGIA.....	74
6.1 Técnicas de pesquisa.....	74

6.1.1 Documentação indireta.....	74
6.1.1.1 Pesquisa documental.....	74
6.1.1.2 Pesquisa bibliográfica.....	74
6.1.2 Documentação direta.....	75
6.1.3 Observação direta intensiva.....	75
6.2 Delimitação do universo e tipo de amostragem.....	77
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	78
7.1 Do planejamento, verificação e atuação da P3.....	78
7.2 Observação nos locais de <i>blitz</i> .....	80
7.2.1 Retenção para o tráfego de veículos.....	80
7.2.2 Fechamento de via devido a <i>blitz</i> .....	82
7.2.3 <i>Blitz</i> após a curva.....	84
7.2.4 Transtorno para os pedestres.....	85
7.3 Entrevistas.....	87
7.3.1 Condutores abordados nas <i>blitzen</i> .....	87
7.3.2 Militares integrantes das equipes de <i>blitz</i> .....	100
7.3.3 Moradores e comerciantes próximos aos locais de <i>blitz</i> .....	108
8 CONCLUSÃO.....	117
8.1 Sugestões.....	123
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES.....	130
APÊNDICE A.....	130
APÊNDICE B.....	133
APÊNDICE C.....	135

## 1 INTRODUÇÃO

Constitui-se tema desta pesquisa uma análise dos efeitos colaterais provocados pelas *blitzen* de trânsito realizadas pelo Batalhão de Trânsito da Polícia Militar (BPTran), na cidade de Belo Horizonte, evidenciando-se as principais causas destes efeitos, bem como suas consequências, sob o enfoque do novo pensamento gerencial que vem sendo instituído na Polícia Militar.

A Administração Pública encontra-se, atualmente, em uma fase de profundas mudanças administrativas e de reorganização estrutural e doutrinária, estabelecidas a partir dos preceitos que constituem a administração gerencial, com ênfase no cidadão e na qualidade dos serviços que a ele são prestados pelas organizações públicas.

Naturalmente, como ocorre em qualquer processo evolutivo, as mudanças se processam em tempo próprio, definido pelas peculiaridades de cada organização, das circunstâncias em que elas se encontram e das pessoas que a dirigem.

O modelo de administração gerencial, por intermédio do emprego de suas ferramentas de gerência, tem sido disseminado em todos os níveis dos órgãos que fazem parte da Administração Pública. Conseqüentemente, necessário se faz que o conhecimento elaborado por esta teoria seja aplicado em todos os processos de gestão das organizações públicas.

Sendo assim, percebe-se que as instituições públicas, ainda que lentamente, procuram agregar estes conceitos a sua administração, seja através da utilização de ferramentas gerenciais ou pelos processos e doutrinas que regem a organização de maneira voltada para a qualidade de seus serviços.

Destaca-se dessa nova filosofia gerencial, o emprego das ferramentas que valorizam o planejamento e a busca da qualidade em todos os processos da organização, bem como tenham o foco direcionado para o cidadão, considerado como cliente dos serviços públicos prestados pelo Estado.

Neste mister, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), órgão integrante da Administração Pública, incluiu em seus procedimentos administrativos, normas e documentos doutrinários, as principais ferramentas elaboradas pelos autores que lidam no campo gerencial, tais como planejamento estratégico, programa de qualidade e inteiração com o cliente (neste caso o cidadão).

Como resultado deste procedimento, percebe-se, na atual doutrina da PMMG, o emprego dessas ferramentas gerenciais, como é o caso do Planejamento Estratégico e a Diretriz nº 3.02.01/2009-CG, que regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais.

Essas operações, previstas pela PMMG em um rol taxativo de operações e seus respectivos objetivos, abarcam todas as situações especiais onde há a necessidade de atuação da Polícia Militar em complemento ao policiamento ostensivo ordinário, outrossim, direcionada para o cumprimento de suas atribuições legais e na satisfação dos anseios da sociedade.

Dentre as diversas operações constantes nesta lista, destaca-se a “*Blitz* de Trânsito Urbano”, sendo um dispositivo operacional instalado em uma via de trânsito urbano, com fins fiscalizatórios do cumprimento da legislação de trânsito em vigor no país.

O estudo buscou analisar, basicamente, a eficácia desse tipo de serviço prestado pelo Polícia Militar, bem como se esta operação causa algum efeito colateral e, no caso de sua existência, quais as consequências para o cidadão.

De uma maneira geral, o termo “efeitos colaterais”, refere-se ao resultado indesejado ou adverso, paralelo a um resultado principal. No campo social, verifica-se que este resultado indesejado pode constituir-se em um dano para o cidadão, provocado a partir da prestação de algum serviço por qualquer órgão público.

Delimitou-se o tema às *blitzen* de trânsito realizadas pelo BPTran na cidade de Belo Horizonte, no ano de 2012, haja vista existirem outros tipos de *blitz* executadas pela PMMG, bem como *blitzen* conjuntas com outros órgãos, que, no caso desta pesquisa não foram consideradas.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar os principais efeitos colaterais causados por uma *blitz* de trânsito, buscando vincular sua existência à uma ou mais causas, principalmente relacionadas com a forma pela qual as operações são gerenciadas pelo BPTran.

Além do objetivo geral, um objetivo específico também foi estabelecido neste estudo sendo o de analisar o atual modelo de gestão de *blitz* de trânsito adotado pelo BPTran, verificando sua eficácia, conforme os conceitos atuais de gestão.

Justifica-se este estudo pelo fato de não haver nenhuma pesquisa anterior recaindo exclusivamente sobre as atividades de *blitz* de trânsito, principalmente no sentido de se avaliar a qualidade deste tipo de serviço prestado pela PMMG. Além disso, outro aspecto motivador da pesquisa, foram observações pessoais do próprio pesquisador, feitas a partir de sua experiência profissional no BPTran, oportunidade em que teve contato com várias pessoas, inclusive policiais militares, que queixavam-se de determinadas situações problemática ocorridas em *blitzen* de trânsito.

A pergunta norteadora desta pesquisa foi no sentido de investigar se o modelo atual de gestão das *blitzen* de trânsito, incluindo-se o planejamento, execução e gerenciamento, causam efeitos colaterais para os motoristas e/ou para os próprios militares empregados nestas operações.

Formulou-se como hipótese básica que a *blitz* de trânsito pode causar efeitos colaterais sob determinadas circunstâncias criadas a partir de fatores gerenciais e executivos ligados à realização da operação pelo BPTran.

Quanto a metodologia, trata-se de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, sendo realizada uma pesquisa de campo, com o emprego de técnicas de observação e entrevistas. Além disso, também foram utilizadas técnicas de pesquisa documental e bibliográfica.

Esta última teve como ênfase uma abordagem recente das teorias produzidas por autores contemporâneos que operam nas áreas da administração, permitindo-se a construção de uma base sólida para a sustentação dos conhecimentos e conceitos que regem a atual Administração Pública.

Para compreensão deste tema o trabalho foi dividido em 8 seções, incluindo-se esta introdução.

A segunda seção trata das teorias de base que envolvem a atuação Administração Pública, contextualizando-se as teorias burocráticas e gerencias, além de tratar brevemente do planejamento estratégico e da qualidade no serviço público.

A terceira seção aborda os conceitos relativos a expressão “efeitos colaterais”, elaborados pelas ciências médicas e farmacológicas, fazendo-se uma analogia deste termo com os danos causados pela Administração Pública aos cidadãos durante a prestação de um serviço.

A quarta seção faz um retrospecto da evolução legislativa do trânsito no Brasil, com ênfase no poder de fiscalização.

Na quinta seção são tratadas as questões operacionais que envolvem uma *blitz* de trânsito, procurando estabelecer uma origem para esta operação, seus objetivos e sua instalação na via dentre outros.

A sexta seção cuida das explicações relativas aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

Na sétima seção são analisados e interpretados os dados e informações obtidos através da pesquisa de campo.

A oitava e última seção apresenta as conclusões da pesquisa e as sugestões decorrentes do estudo.

## 2 TEORIAS ACERCA DA GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para que seja possível realizar a análise de um efeito colateral, decorrente de um serviço prestado por algum órgão da Administração Pública<sup>1</sup>, partindo-se do pressuposto de que este efeito é um resultado paralelo ao objetivo principal, necessário se faz o conhecimento de alguns conceitos da matéria de administração, principalmente os que orientam o comportamento e as ações das organizações na busca de seus objetivos.

Sendo assim, para a realização deste estudo, buscou-se nesta seção, o conhecimento encontrado nas obras contemporâneas de autores renomados na área de administração, a fim de verificar como são considerados os objetivos da Administração Pública, suas definições e as formas de se alcançá-lo.

### 2.1 As organizações e seus objetivos

Atualmente, um dos grandes desafios que se apresentam às organizações relaciona-se à sua própria capacidade de sobreviver em um ambiente cada vez mais globalizado, competitivo e complexo, decorrente das regras impostas pelo mercado e pelas sociedades, nas quais, as próprias organizações estão inseridas.

Para Parsons (*apud* Chiavenato 2007, p.33) “[...] organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, com o fim de atingir objetivos específicos.”

Maximiano (2007, p. 4) refere-se a uma organização como “[...] um sistema de recursos que procura realizar algum objetivo (ou conjunto de objetivos)”.

Os conceitos elaborados pelos autores apresentam a mesma ideia de que uma organização, composta por pessoas e outros recursos, possuem como finalidade a realização

---

1 “Administração Pública é o sistema de governo, com toda a sua organização, agindo em prol dos interesses públicos.” (CAMPOS, J., 2011, p. 14)

de um ou mais objetivos. Não havendo objetivos a serem alcançados, obviamente não haverá associação de pessoas trabalhando com a intenção de se chegar a um propósito comum, portanto, não há organização.

Neste sentido, nota-se que as polícias militares são organizações que integram a Administração Pública do Estado e tem como finalidade precípua preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, conforme estabelecido no artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:  
[...]  
V – polícias militares e corpos de bombeiros militares  
[...] (BRASIL, 1988)

A competência legal da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) encontra-se prevista no artigo 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais, sendo:

Art. 142 – A Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar, forças públicas estaduais, são órgãos permanentes, organizados com base na hierarquia e na disciplina militares e comandados, preferencialmente, por oficial da ativa do último posto, competindo:

I – à Polícia Militar, a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural. (MINAS GERAIS, 1989)

Observa-se que a competência da Polícia Militar sustenta-se na execução do exercício de polícia ostensiva voltada para os seguintes aspectos:

- a) de prevenção criminal;
- b) de segurança;
- c) de trânsito urbano e rodoviário;
- d) de florestas e de mananciais;
- e) as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública;
- f) garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos.

Para o exercício de suas atividades de preservação da ordem pública é necessário às polícias militares, administrar seus recursos logísticos, pessoais e operacionais de maneira racional e organizada.

Ao longo do caminho evolutivo das organizações, várias teorias e modelos de administração de empresas foram construídos com a finalidade de se compreender a organização em si e onde ela quer chegar. Estas teorias auxiliam as organizações a contextualizarem-se melhor no mercado, bem como facilitam sua adaptação ao mundo atual no qual elas se encontram.

Neste sentido as próximas subseções abordarão os conceitos principais existentes nas ciências administrativas, principalmente relacionadas com os modelos de administração burocrática e gerencial, além de trazer algumas considerações sobre a eficácia no serviço público.

## **2.2 Do modelo burocrático ao gerencial**

As teorias administrativas surgiram no século XX e, desde então, foram evoluindo a partir do desenvolvimento das empresas do setor produtivo, bem como, recentemente, dos setores de prestação de serviços e informações. Desse modo, as teorias administrativas são divididas conforme a ênfase que dão nas tarefas, na estrutura organizacional, nas pessoas, na tecnologia, no ambiente e nas competências e competitividade (CHIAVENATO, 2007).

Dentro do aspecto evolutivo da administração, nota-se que as mudanças constituem-se em um processo que demanda algum tempo para sua conclusão, bem como causam impactos diferentes em cada setor, gerados pelas reformas propostas por cada modelo administrativo.

Em se tratando das mudanças administrativas promovidas pelo Estado, que atualmente busca transitar da administração burocrática para a gerencial, verifica-se que esta não se dará de um dia para o outro, bem como, será ve ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na realidade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a

administração pública burocrática. (BRESSER-PERERIA, 2006, p. 264)

Infere-se da observação de Bresser-Pereira (2006), que a atual Administração Pública no Brasil encontra-se num processo de mudanças administrativas, envolvendo o antigo modelo burocrático e o novo modelo gerencial.

### 2.2.1 O modelo burocrático

Segundo Bresser-Pereira (2005, *apud* Campos J., 2011, p. 27) “No Brasil, a administração burocrática é implantada em 1936, em substituição a uma administração patrimonialista que considerava o Estado propriedade do rei.” Desde então, a Administração Pública passou a nortear suas atividades administrativas conforme os conceitos e princípios estabelecidos nesse modelo.

A administração burocrática, criada por Weber<sup>2</sup>, encontra-se na linha das teorias que enfatizam a estrutura organizacional, a qual, segundo Tosi (1978, *apud* Caravantes *et al*, 2005, p. 31) “é descritiva e/ou preditiva. Ela se preocupa com aquilo que uma organização é e o que ocorrerá sob certas espécies de arranjos interpessoais ou estruturais-interpessoais. Ela nos diz o que é e o que será. Ela não nos diz o que fazer.”

Para Chiavenato (2007, p. 9) a administração com ênfase na estrutura organizacional, consiste, basicamente em “planejar e organizar a estrutura de órgãos e cargos que compõem a empresa, dirigir e controlar suas atividades.”

Observa-se destas definições que a Teoria Organizacional preocupa-se, essencialmente, com a própria estrutura da organização, prevendo a realização do planejamento, a coordenação e o controle de suas atividades.

Neste contexto, Merton (1968, *apud* Caravantes, 2005), descreve a Teoria Burocrática da seguinte forma:

---

2 Maximilian Carl Emil Weber. Sociólogo e economista que nasceu e viveu na transição do séc. XIX para o séc. XX. Formulou os conceitos da Teoria da Burocracia.

Uma estrutura social, formal, racionalmente organizada, implica modelos de atividades claramente definidos, nos quais idealmente cada série de ações está ligada funcionalmente aos objetivos da organização. Em tal organização há uma série integrada de funções, de status hierárquicos, que implica um certo número de privilégios e obrigações, definidas por regras limitadas e específicas. Cada uma dessas funções compreende uma esfera de competência e responsabilidade. A autoridade, o poder de controle, vindo de um regulamento reconhecido, é prerrogativa do cargo e não da pessoa que ocupa o mesmo [...].”

Para Chiavenato (2004, p. 258) “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.”

Conforme Paula (2005, *apud* Campos, J., 2011) “A administração burocrática imperou durante boa parte do século XX. Ela baseava-se num formalismo e obtinha a obediência dos seus funcionários através de regras e da centralização da autoridade na cúpula da organização.”

Comparando-se o pensamento dos autores, evidencia-se a preocupação da administração burocrática com seus processos de funcionamento interno, ligados, principalmente às funções de cada integrante da organização, suas atribuições, posições e responsabilidades dentro da empresa, visando atingir os objetivos propostos.

Apesar do modelo burocrático atentar para a detalhada descrição das funções e atividades organizacionais, o comportamento das pessoas que compõem uma organização nem sempre se enquadram dentro do previsto por Weber em sua teoria. Neste caso surgem as consequências indesejadas causando ineficiências e imperfeições (CHIAVENATO, 2007, p.15).

As consequências indesejadas decorrentes da administração burocrática são tratadas como disfunções da burocracia e para Chiavenato (2004, p. 268-270) podem ser divididas em oito aspectos:

1. Despersonalização do relacionamento entre participantes: os ocupantes de cargos se tratam como tal e não como pessoas.

2. Internalização das diretrizes: as normas e os regulamentos – inicialmente elaborados para melhor atingir os objetivos organizacionais – adquirem valor próprio, transformando-se de meios em objetivos e passando a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e regulamentos da organização do que com o próprio trabalho dentro dela.

3. Uso da categorização como técnica do processo decisório: a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário cuja categoria hierárquica é mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto que está sendo decidido.

4. Excesso de formalismo e de papelório: a tendência de documentar e formalizar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização.

5. Exibição de sinais de autoridade: como a burocracia enfatiza enormemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos participantes, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder, como é o caso de uniformes, tipo de sala ou de mesa utilizada, locais reservados no refeitório ou no estacionamento de carro entre outros.

6. Superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização: o funcionário passa a ter verdadeira devoção e obsessão pelas regras e regulamentos, condicionando seu desempenho a eles e, assim, deixa de lado os deveres inerentes ao cargo.

7. Propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas: como a organização burocrática recebe pressões externas para realizar mudanças, o funcionário passa a percebê-las como ameaças à posição que desfruta na organização e um perigo para sua segurança pessoal. Daí a tendência de se defender contra qualquer tipo de influência externa, o que leva fatalmente a dificuldades no atendimento aos clientes e usuários, tomados como figuras estranhas e portadores de tais ameaças e pressões.

8. Resistência a mudanças: as mudanças representam ameaças tanto à sua posição quanto à estabilidade na organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina, pois a conhece bem e isso não lhe traz ameaças. Para preservar e garantir seu esquema atual, passa a resistir a qualquer forma de mudança ou modificação da situação.

Percebe-se que as disfunções ocorrem, principalmente, por fatores humanos, tendo em vista que este é imprevisível, pois, possui vontade e intenções próprias, que nem sempre correspondem aquilo que as organizações esperam deles.

Todavia, ressalta-se que, mesmo com todos os problemas detectados na administração burocrática, este modelo foi adotado pelo Estado por ser muito superior à administração patrimonialista que o antecederia (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 241).

### 2.2.2 O modelo gerencial

A administração burocrática mantida pelo Estado foi muito criticada no final da década de 1970 tendo em vista, principalmente, a instauração da crise financeira que se deu naquela época.

Na década de 70, a crítica à burocracia se acentuou à medida que em que a crise financeira tornou-se mais aguda. [...] Como solução para esse quadro, surgiram importantes instrumentos de gestão orçamentária, tornando as finanças públicas mais vinculadas a objetivos do que a regras rígidas do serviço público. Em resumo, a solução foi introduzir mecanismos gerenciais na administração pública (ABRUCIO, 2006, p. 179, grifo nosso)

Segundo Bresser-Pereira (2006, p. 241), naquela época a Administração Pública burocrática começou a se mostrar ineficiente haja vista que verificou-se “[...] que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público.”

O modelo de administração gerencial surgiu em meados dos anos de 1980, após a crise de estado que ocorreu nos países centrais, pós Segunda Grande Guerra, os quais promoveram uma revolução na administração pública em direção a uma administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 242).

Essa revolução na Administração Pública é citada pelos historiadores e estudiosos como um novo caminho a ser seguido pela administração, baseado em novos conceitos e comportamentos.

Em âmbito mundial, a administração pública encontra-se hoje num contexto que os historiadores chamam de “revolucionários”. Novos conceitos surgem para combater os antigos – *downsizing*<sup>3</sup>, serviços públicos voltados para o consumidor, *empowerment*<sup>4</sup>, pagamento por desempenho, qualidade total,

---

3 Downsizing: traduzido para o português significa achatamento ou diminuição de tamanho. Refere-se a uma técnica da administração contemporânea, que tem a finalidade de eliminar a burocracia corporativa desnecessária. Disponível em:

<<http://www.knoow.net/cienceconemp/gestao/downsizing.htm>>. Acesso em 21 fev. 2013

4 Empowerment: Também conhecido como delegação de poderes, constitui-se em uma técnica da administração onde procura-se descentralizar o poder decisório nos mais diversos níveis da organização. Disponível em: <<http://intelectusconsultoria.com.br/servicos/empowerment/>>. Acesso em: 21 fev. 2013

diversas formas de descentralização; todas essas propostas, e mais algumas outras, fazem parte de um conjunto de medidas cuja finalidade é modificar, no nível mais abrangente possível, os parâmetros da organização burocrática[...] (ABRUCIO, 2006, p. 173)

Infere-se do pensamento dos autores, que a Administração Pública, em diversas partes do mundo, buscou na administração privada, recursos e soluções que pudessem ser empregados no serviço público visando otimizar seus processos para “sobreviver” ao novo cenário político-econômico mundial.

Para Stodgill (1966. *apud* Caravantes *et al* 2005), a Teoria Gerencial “prescreve o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha a ocorrer.”

Enquanto a administração burocrática concentra-se no processo; em definir procedimentos para a contratação de pessoal, para a compra de bens e serviços; e em satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial orienta-se para os resultados [...] Enquanto a administração pública burocrática é auto-referente, a administração pública gerencial é orientada para o cidadão. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 28 e 29)

Percebe-se que o modelo gerencial funciona como um complemento da administração burocrática, ou seja, enquanto esta é voltada, basicamente, para as questões internas da organização, aquele é direcionado para o âmbito externo da organização.

Ainda, segundo Bresser-Pereira (2006, p.7), o modelo gerencial, também conhecido como “nova administração”, sustenta-se no fato de que os Estados democráticos, mais do que simples interventores na garantia da propriedade e dos contratos, atuam nesse tipo de administração, na promoção de políticas públicas, estrategicamente voltadas para a sociedade tanto nas áreas sociais, quanto nas áreas científicas e tecnológicas.

Observa-se, nesse modelo, que a Administração Pública direciona o foco de seus serviços para a sociedade, valorizando os seus cidadãos e colocando-os na condição de “clientes” de seus serviços.

O tratamento do cidadão como cliente surgiu nos anos 80, conforme Caulliraux (2004, p. 30), o qual menciona que “[...] a ideia central consistia em voltar as organizações públicas para os seus clientes, tornando-as preocupadas com a acessibilidade e qualidade dos

serviços prestados e com a satisfação das necessidades de seu público.”

Assim como ocorre na administração privada, a Administração Pública, inserida no contexto proposto pelo modelo gerencial, considera o cidadão como seu cliente, ao qual deve ser prestado um serviço público acessível e com qualidade.

Ressalta-se que os procedimentos burocráticos ainda encontram-se fortemente enraizados nas instituições públicas, principalmente os referentes às questões internas, como é o caso da hierarquização dos cargos, o formalismo de seus processos administrativos, a administração dos recursos humanos e logístico dentre outros.

Por outro lado, percebe-se que os conceitos prevalentes na administração gerencial, figuraram nas atividades-fins dos órgãos da Administração Pública, tendo em vista que essas atividades, agora norteadas pelos princípios do modelo gerencial, são as que mais se aproximam do cidadão.

Conforme Caulliraux e Yamashita (2004, p. 32), a Administração Pública direcionada para o cidadão pode ser definida como “[...] um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.”

O quadro com as principais diferenças entre Administração Pública burocrática e a gerencial criado por Matias-Pereira (2012, p. 69) permite uma melhor comparação entre os modelos (QUADRO 1)

## QUADRO 1

Comparação entre a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial - 2009

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
1. Apoia-se na noção geral de interesse público	1. Procura obter resultados valorizados
2. Garante cumprimento de responsabilidade	2. Gera <i>accountability</i> Eleva relações de trabalho
3. Obedece às regras e aos procedimentos	3. Compreende e aplica normas Identifica e resolve problemas Melhora continuamente os processos
4. Opera sistemas administrativos	4. Separa serviços e controle Cria apoio para normas Amplia a escolha do usuário Cria incentivos Define, mede e analisa resultados
5. Concentra-se no processo	5. Orienta-se para resultados
6. É autorreferente	6. Foca o cidadão
7. Define procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços	7. Luta contra o nepotismo e a corrupção
8. Satisfaz às demandas dos cidadãos	8. Evita adotar procedimentos rígidos
9. Controla procedimentos	9. Define indicadores de desempenho – utiliza contratos de gestão
10. Define cargos rígida e fragmentadamente Tem alta especialização	10. É multifuncional Flexibiliza as relações de trabalho

Fonte: Adaptado de MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.69.

### 2.2.2.1 O modelo gerencial no Estado de Minas Gerais

As mudanças políticas e econômicas que aconteceram recentemente no mundo, também impactaram a Administração Pública no Brasil. Neste contexto, não só o Governo Federal, como também, todos os Estados da Federação Brasileira se viram obrigados a adotar medidas inovadoras para a solução de seus problemas.

No ano de 2002, o Estado de Minas Gerais se encontrava totalmente

envolvido pela crise que assolava todos os estados brasileiros. Havia um déficit fiscal enorme, faltavam recursos para o pagamento das mais elementares despesas, inclusive para o pagamento da folha de pessoal. Não se pagando nem o básico, não pode haver investimentos. Tudo isso leva a um sucateamento da máquina administrativa. Os problemas mais evidentes dizem respeito à saúde, educação, transporte, segurança pública e à falta de incentivo ao desenvolvimento econômico. Pontualmente, vale mencionar que muitas empresas foram à falência devido ao não pagamento das dívidas que o Estado tinha para com elas. (ANASTASIA, 2006 apud Campos, J., 2011).

Foi neste contexto que Aécio Neves, Governador do Estado de Minas Gerais no ano de 2003, estabeleceu um programa de governo denominado “Choque de Gestão”, que consistia em propostas objetivas, inserção de novos valores e princípios no sentido de promover o desenvolvimento da sociedade, além da mensuração do desempenho dos resultados das ações governamentais (CAMPOS, J., 2011, p. 33).

Segundo Campos J. (2011, p. 34) “O Choque de Gestão tem uma singularidade marcante quando se opta por partir de um plano estratégico orientado para o futuro, com ações definidas, priorizadas e implementadas mesmo no contexto de uma crise.”

Para Vilhena (2012) “O Choque de Gestão priorizou o equilíbrio e rearranjo das contas públicas, sustentado pelo alicerce da qualidade fiscal, mas sem deixar de lado a necessidade de inovar na gestão pública.”

Verifica-se que o modelo de gestão utilizado pelo Governo Mineiro a partir de 2003 foi norteador, primordialmente, por objetivos que buscavam restabelecer o equilíbrio das contas públicas.

Posteriormente ao Choque de Gestão, o Governo percebeu o surgimento de mudanças na cultura organizacional do Estado e que permitiram a modificação de importantes processos que interferiam de maneira negativa no funcionamento da máquina pública. Conseqüentemente, em meados de 2005, a imagem de Minas Gerais foi recuperada no cenário internacional, fato este que possibilitou a retomada dos investimentos no Estado (VILHENA, 2012).

Este novo ambiente político-econômico propiciou à Administração Pública do estado mineiro a implementação de novas diretrizes visando consolidar as conquistas obtidas

com o Choque de Gestão, além de melhorar o desempenho gerencial, com introdução de ferramentas de planejamento para alinhar as ações do Governo com sua estratégia. Esta fase foi denominada de “2ª geração do Choque de Gestão: Estado para Resultados” (VILHENA, 2012).

Também foi elaborado o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007 – 2023, contendo onze áreas de resultado, tendo cada área seus projetos prioritários, sendo uma de suas características, a previsão da quantia de recursos e o monitoramento intensivo das ações previstas em cada área. (VILHENA, 2012).

Atualmente o plano de governo que orienta as atividades da Administração Pública no Estado de Minas Gerais é o denominado “Minas para todos os mineiros”, elaborado no governo de Antônio Augusto Junho Anastasia.

Esse plano faz parte da “3ª geração do Choque de Gestão: Gestão para Cidadania”, cujos aspectos fundamentais constituem-se em um rol, não exaustivo de ações e considerações definidas pelo Governo Anastasia:

- uma política de gestão administrativa por meio de redes transversais de desenvolvimento integrado que reconheça a interdisciplinariedade das ações de governo;
- aprimoramento do sistema de informações gerenciais, no qual estarão centralizados bancos de dados e informações pertinentes ao planejamento do Estado;
- fomentar o envolvimento de atores regionais em todo o ciclo de implementação das políticas públicas e estender a lógica de comprometimento de resultados para o nível regional, fortalecendo, assim, o controle social;
- criar fóruns presenciais e digitais (meio eletrônico) que estimulem a participação do cidadão, auxiliando na construção de projetos de interesse público;
- aprimorar a rede de planejamento, orçamento e gestão, tornando-a responsável pela ampliação dos instrumentos de participação democrática e, a partir do aprimoramento da qualidade das informações, permitir a elaboração de um melhor planejamento que incorra em redução das desigualdades regionais. (ANASTASIA, 2012 *apud* VILHENA 2012)

Ao colocar a sociedade civil em contato com o governo, bem como o próprio governo em contato com o governo (cultura da intersectorialidade), cria-se um ambiente de debates que fomenta a participação, qualifica as discussões, legitima as decisões e produz, por fim, os resultados almejados e democraticamente definidos.(VILHENA, 2012)

Verifica-se que o Estado de Minas Gerais encontra-se em uma fase de ajuste de modelos administrativos, isto é, a partir da base administrativa burocrática, já implementada em sua administração, busca agregar novos paradigmas gerenciais, conforme visto neste seção.

### **2.3 A eficiência, eficácia e efetividade no serviço público**

Tendo em vista que a Administração Pública incorporou os conceitos do gerencialismo em sua maneira de administrar, necessário se faz que haja uma concentração de esforços para se atingir os objetivos propostos pelo Estado.

Observa-se que algumas características do gerencialismo referem-se a definição, medição e análise de resultados, tendo em vista constituírem-se em meios auxiliares que servem de parâmetros para as organizações na busca de seus objetivos.

Segundo Caulliraux e Proença (2004, p. 21), o modelo gerencial busca as melhores soluções para orientar as ações empreendedoras da organização, assegurando, assim, a eficácia dessas ações.

Em se tratando do Estado, as melhores soluções são as que apresentam bons resultados com o menor empenho de recursos possível. Nestas condições, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade fazem parte do vocabulário da Administração Pública no exercício de suas atividades para a prestação do serviço público, conforme Abrucio (2006).

A objetividade e a celeridade fazem destacar os conceitos constitucionais de eficiência, eficácia e efetividade, que passam a orientar a atividade estatal, buscando torná-la mais ágil para o alcance dos resultados, tendo como principais metas, dentre outras, a redução dos custos do setor público

(ABRUCIO, 2006)

Neste sentido, verifica-se que uma das características que deve sobressair-se ao atual administrador público, refere-se ao empreendedorismo, isto é, os novos gerentes devem buscar soluções viáveis para a Administração Pública na busca dos seus objetivos.

[...] a gestão deve se preocupar tanto com a eficiência de suas operações – isto é, em obter o melhor resultado possível, dados os seus recursos e objetivos – quanto com sua eficácia – isto é, com a propriedade do que está fazendo, com a devida alocação dos recursos para obtenção de resultados extraordinários (CAULLIRAUX; PROENÇA, 2004, p. 19)

Extrai-se da consonância de pensamentos dos autores que a Administração Pública, orientada pelo gerencialismo, deve ser eficiente e eficaz em suas ações, a fim de atingir os resultados e objetivos planejados, de maneira racional, ou seja, com os recursos estritamente necessários.

O entendimento da eficácia nas organizações é bem definido por Maximiano (2007, p. 5), que vincula a palavra ao grau de realização dos objetivos da organização:

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

A Diretriz nº 3.02.01/2009-CG da PMMG, que regula procedimentos e orientações para execução com qualidade das operações na PMMG conceitua eficiência, eficácia e efetividade da seguinte maneira:

**Eficiência** : A eficiência diz respeito a como fazer e está relacionada às ações a serem realizadas. Está relacionada ao uso racional dos recursos para se atingir os resultados.

**Eficácia** : A eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos. É a realização daquilo que foi proposto, estabelecido como meta.

**Efetividade**: Efetividade, segundo os dicionários refere-se à qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem, dentre outros. [...] É a capacidade de produzir um efeito. No caso da Polícia Militar, é a percepção da sociedade sobre a atividade policial e

está relacionada ao atendimento feito pelo policial às pessoas, ou seja, a atenção dada ao cidadão, nas diversas intervenções preventivas e repressivas desencadeadas. (MINAS GERAIS, 2009)

De maneira geral, percebe-se que eficiência está ligada ao uso dos recursos de maneira racional na busca dos resultados. O alcance dos resultados diz respeito à eficácia e, a efetividade, refere-se qualidade dos resultados obtidos.

### **2.3.1 Serviço público eficaz: uma questão de visão.**

Os objetivos da Administração Pública, independentemente de sua diversidade quanto a área de atuação (saúde, educação transporte etc) e classificação (próprio<sup>5</sup>, impróprio<sup>6</sup>), sempre deverá ser revestido do caráter público, ou seja, direcionado para a sociedade.

Todavia, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, onde geralmente existem inúmeras organizações que oferecem o mesmo tipo de produto ou serviço aos clientes (existência do direito da livre escolha), em se tratando do serviço público, o “cidadão-cliente” nem sempre possui a opção de um serviço alternativo a este, que é prestado com exclusividade pelo Estado.

Segundo Caulliraux e Yamashita (2004, p. 32) “Os cidadãos são também portadores de direitos e deveres e, frequentemente, não podem escolher um serviço alternativo, caso estejam insatisfeitos com o serviço prestado pelo setor público”.

Ainda segundo Caulliraux e Yamashita (2004, p. 31) “Um dos grandes problemas que se coloca, então, é que o governo enxerga a sociedade como uma grande massa de pessoas, as quais é impossível atender de maneira genérica.”

---

5 Serviços próprios do Estado: são aqueles executados pela Administração Direta do Estado (segurança, saúde pública, etc) .

6 Serviços impróprios do Estado: a Administração Pública presta o serviço através de seus órgãos ou entidades descentralizadas (autarquia, empresas públicas, fundações etc), ou delega a concessionários, permissionários ou autorizatários.

Neste sentido, verifica-se que qualquer cidadão está sujeito ao risco de não ser atendido pelo Estado em suas necessidades básicas, bem como, poderá sofrer restrições em seus direitos ou sofrer algum prejuízo decorrente de ações praticadas pelos órgãos públicos.

Na maioria dos casos, órgãos públicos possuem múltiplos clientes cujas necessidades devem ser balanceadas e, mesmo quando é possível definir claramente os clientes, pouca informação encontra-se disponível acerca de suas reais demandas. Dessa forma, essas organizações, em geral, tentam dar aos seus clientes o que elas pensam que estes necessitam e não o que de fato precisam (CAULLIRAUX; YAMASHITA, 2004, p.32)

Percebe-se a dificuldade que a Administração Pública possui em atender a todos os seus “clientes”, visto que o Estado, dentre os vários princípios que regem suas atividades, destaca-se o princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, ou do coletivo sobre o individual. Neste sentido, as ações públicas sempre serão direcionadas a atender a maioria das pessoas, ainda que haja um prejuízo individual ou grupo menor de indivíduos.

Muitos problemas causados aos cidadãos, no decurso da prestação de um serviço público, poderiam ser evitados ou minimizados se o administrador público conhecesse melhor o ambiente social no qual o serviço é prestado. Todavia, em face das gigantescas dimensões (geográfica e demográfica) da sociedade, nem sempre é possível ao administrador público conhecer satisfatoriamente as necessidades de cada um.

## **2.4 Ferramentas gerenciais**

As ferramentas gerenciais são meios ou recursos auxiliares que permitem aos administradores e gerentes das organizações realizar o planejamento e execução das atividades organizacionais, mantendo a coordenação e o controle de todos os processos.

A empresa Bain & Company (uma das maiores consultoras mundiais na área de gestão) elaborou um ranking, publicado em 2007, contendo as 25 ferramentas de gestão mais utilizadas pelas empresas em todo o mundo. A tabela nº 1, adaptada, mostra algumas destas principais ferramentas.

TABELA 1  
Ferramentas de gestão utilizadas no mundo - 2007

Ferramentas de gestão	Utilização
Planejamento estratégico	88,0%
Gerenciamento da relação com o cliente (CRM)	84,0%
Segmentação de clientes	82,0%
Benchmarking	81,0%
Missão e visão	79,0%
Reengenharia de processos	69,0%
Planejamento de cenários e contingências	69,0%
Gestão do conhecimento	69,0%
Balanced scored (painel de controle)	66,0%
Gestão da qualidade total	64,0%

Fonte: Peruffo e Bertagnolli, 2009, com adaptações

Dentre as ferramentas mais utilizadas pelas empresas em todo o mundo destaca-se o planejamento estratégico e a gestão da qualidade como ferramentas mais perceptíveis, quanto ao seu uso, na Administração Pública.

#### 2.4.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o recurso gerencial mais utilizado atualmente pelas organizações privadas e públicas.

A progressiva turbulência ambiental, ditada principalmente pelas pressões competitivas, começou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. [...] Essas abordagens e contextos serviram de base para estudos e sistematizações que ocorreram gradualmente, até chegarem ao que hoje chamamos de planejamento estratégico[...] (TAVARES, 2008, p. 27)

Para Chiavenato (2007, p. 141), o planejamento estratégico refere-se “[...] aquele realizado no nível institucional da organização, onde os dirigentes tratam da atividade principal da empresa que refere-se ao seu relacionamento com o mercado, sob o qual prevalece um cenário de incertezas e ameaças geradas pela imprevisibilidade.”

Matias-Pereira (2012, p. 122) propõe que “[...] deve-se aceitar o planejamento estratégico como uma ferramenta de uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização.”

Segundo Perroti (2006, p. 8) “ Planejamento estratégico é um processo analítico que tem como finalidade estudar as necessidades da organização e os mecanismos para a satisfação dessas necessidades, de modo a minimizar os riscos e aproveitar as oportunidades.”

Já Maximiano (2007, p. 333) define planejamento estratégico como “[...] o processo de elaborar a estratégia - a relação pretendida da organização com seu ambiente.”

Percebe-se pelas definições estabelecidas por todos os autores, que o planejamento estratégico funciona como um caderno de orientações, contendo as estratégias e a previsão dos meios para a organização atingir seus propósitos, evitando-se, ou minimizando os impactos causados pelas incertezas do mercado.

Em que pese a administração considerar a eficiência como pressuposto de seus serviços, percebe-se, pelos conceitos definidos pelos autores, que o foco principal do planejamento estratégico está voltado para os objetivos da organização e as formas de se alcançá-los.

Neste sentido, evidencia-se que o planejamento estratégico busca a eficácia das atividades organizacionais, de maneira eficiente.

Segundo Chiavenato (2007, p. 143) o planejamento estratégico é construído em sete etapas:

1. Determinação dos objetivos (onde se quer chegar);
2. Análise ambiental externa (o que existe no ambiente);
3. Análise organizacional interna (qual é a situação da empresa);
4. Formulação das alternativas (o que deve ser feito);
5. Elaboração do planejamento (como fazer);
6. Implementação e execução (fazer realizar);
7. Avaliação dos resultados (verificar o andamento dos planos).

Perroti (2006, p. 8) agrupa as etapas do planejamento estratégico em três elementos:

- a) Diagnóstico: avaliação do passado e do presente da organização;
- b) Prognóstico: descrição do futuro da organização com base em seus objetivos;
- c) Horizonte temporal: intervalo de tempo da existência do planejamento estratégico, ou seja, o prazo para se alcançar os objetivos propostos.

Percebe-se que as avaliações e análises da organização e do ambiente são constantes no planejamento estratégico, sendo monitoradas praticamente em todas as fases.

Verifica-se, também, que o planejamento estratégico está essencialmente ligado ao princípio da eficácia, ou seja, é uma ferramenta voltada para a definição dos objetivos organizacionais bem como a definição das estratégias para se alcançar os resultados.

#### **2.4.2 Gestão da Qualidade Total**

A qualidade total apresenta-se como outra ferramenta estratégica muito utilizada pelas organizações para melhorar todos os seus processos, buscando atingir toda a sua estrutura organizacional.

Segundo Lemos (2011, p. 31) “A busca pela qualidade envolve todas as organizações e apresenta-se como uma necessidade de aprimoramento para crescimento, melhoria contínua, atingimento de metas e atuação participativa na sistematização de métodos para realização de tarefas.”

Colenghi (1997 *apud* Lemos 2011, p. 32) destaca as principais contribuições oferecidas por este tipo de gestão, sendo:

- é sinônimo de racionalização administrativa e operacional;
- faz da criatividade a mola propulsora para o desenvolvimento de suas atividades;
- está, permanentemente, envolvida nos processos de melhoria contínua;
- é a luta contra o desperdício;
- analisa os processos, visando simplificar os fluxos, os procedimentos e todos os documentos envolvidos;
- desenvolve suas atividades visando aumentar os níveis de produtividade da empresa;
- prega continuamente a mudança de paradigmas, tanto em nível pessoal quanto empresarial;
- é uma das ferramentas de trabalho mais eficazes para tornar as empresas

mais competitivas;

- procura identificar as causas dos problemas organizacionais, analisando-os e propondo-lhes soluções;
- [...]
- treinar os usuários, apresentando-lhes novas tecnologias;
- participar na elaboração do planejamento estratégico da empresa;
- é modernidade organizacional e sistêmica.

A Diretriz nº 3.02.01/2009-CG que regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais define qualidade da seguinte maneira:

[...] o termo está geralmente associado ao significado de "excelência" de um produto ou serviço. Assim, a intervenção policial terá qualidade se atender às necessidades do cidadão, especialmente quando permitir a melhoria da percepção de insegurança comum nos dias atuais. Busca-se assim a conformação de um quadro em que o cidadão esteja objetivamente seguro e sinta-se objetivamente protegido (MINAS GERAIS, 2009, p. 13)

Na busca contínua pela qualidade total, algumas ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar no planejamento e execução das ações praticadas dentro dos processos das organizações. Dentre essas ferramentas, destaca-se o Ciclo PDCA, do inglês Plan, Do, Check e Act, com tradução técnica para o português: Planejamento, Execução, Verificação e Atuação, conforme explica Lemos (2001):

O Ciclo PDCA de controle de processos, também conhecido como Método de Solução de Problemas ou Método de Deming, foi desenvolvido pelo professor Walter A. Shewart, na década de 1920, nos Estados Unidos da América, mas passou a ser conhecido como Ciclo de Deming em 1950, por ter sido difundido e efetivamente aplicado por ele. O Ciclo PDCA é o único ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua. (CAMPOS, V., 1992 apud Lemos, 2011, p. 33)

O ciclo PDCA é representado por um círculo dividido em 4 fases, conforme FIG. 1, tendo o seu início no planejamento (P), passado pela execução (D), seguindo pela verificação (C) até chegar na atuação (A). Ao realizar todas as ações, diz-se que “rodou-se o PDCA”, isto é, passou por todas as fases do ciclo.

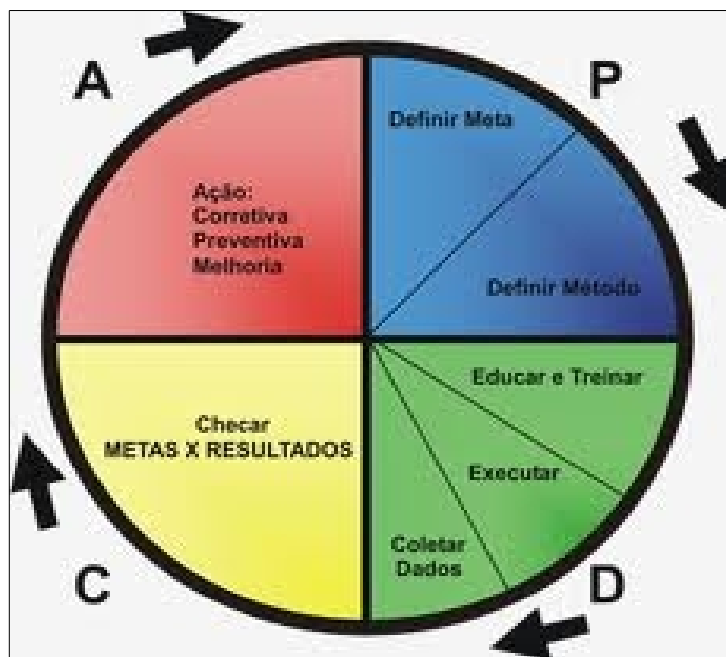


FIGURA 1 – Ciclo PDCA  
Fonte: Definitiva Informática<sup>7</sup>

A Diretriz nº 3.02.01/2009-CG que regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais incorporou o Ciclo PDCA como critério básico para execução de operações policiais, conforme se vê:

Utilizar-se-á, para tanto, a aplicação do método PDCA, que via de regra é aplicado na incessante busca de maior qualidade de serviços, por intermédio da análise e da medição dos processos, relevantes para a manutenção e melhoria dos mesmos, contemplando principalmente o planejamento, a padronização e a sua documentação. O uso dos processos, de maneira simplificada, pode ser assim descrito:

- a) P (“Plan” = Planejar): consiste em definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas;
- b) D (“Do” = Executar): tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos;
- c) C (“Check” = Verificar): verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados;
- d) A (“Action” = Agir): fazer correções de rotas se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos. (MINAS GERAIS, 2009, p.17).

7 Prestadora de serviços de Tecnologia da Informação (TI). Disponível em: <<http://www.definitiva.com.br/sobre/qualidade>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

### 3 EFEITOS COLATERAIS

O termo técnico, “efeitos colaterais”, é utilizado de maneira geral nas ciências médicas e farmacológicas para definir as reações ou efeitos indesejados que podem ser provocados por algum medicamento em função de seu uso.

De maneira informal, o termo também tem sido empregado popularmente nas mais diversas situações, inclusive profissionais, para referir-se, também, a algum efeito indesejado resultante de alguma ação, operação ou projeto de uma organização.

Todavia, no âmbito das organizações, especialmente as que fazem parte da Administração Pública, percebe-se que os aludidos efeitos colaterais nem sempre são tratados de maneira científica, sendo verificado que, na maioria das vezes, a adoção de medidas paliativas para tentar solucionar as consequências desses efeitos, são as únicas providências tomadas por parte do administrador público.

A análise científica dos efeitos colaterais, resultantes de qualquer ação ou administração de determinado recurso, possibilita ao administrador deste recurso, ter um prévio conhecimento dos prejuízos que podem advir daquela ação, viabilizando a adoção de medidas preventivas ou corretivas (em caso do surgimento do efeito) de maneira mais racional e objetiva.

Neste caso o prévio conhecimento dos efeitos colaterais, também permite ao administrador, avaliar a relação custo-benefício que recai sobre o uso do recurso, isto é, se os efeitos colaterais forem maiores do que a eficácia do produto, ou serviço, outras opções devem ser consideradas em substituição ao recurso em epígrafe.

Nesta seção serão explorados os conceitos científicos que ligados ao termo “efeito colateral” tratado nas ciências médicas e farmacêuticas, fazendo uma analogia desses conceitos com os danos causados por um serviço realizado pela Administração Pública.

### 3.1 Etimologia e conceitos de efeitos colaterais

O sentido etimológico das palavras que compõe a expressão “efeitos colaterais” de acordo com o dicionário MICHAELIS<sup>8</sup> é o seguinte:

**efeito:**

e.fei.to

*sm (lat *efectu*)* **1** Resultado produzido por uma ação ou um agente, denominados *causa* em relação a esse resultado. **2** Consequência, resultado. **3** Fim, destino. **4** Realização. **5** Combinação. **6** Execução, cumprimento. **7** Resultado prático; eficácia: *Habilitar-se à herança para os efeitos da lei.* **8** Impressão, sensação: *O efeito de uma boa música.* [...]

**colateral:**

co.la.te.ral

*adj m+f (co+lateral)* **1** Que está ao lado e em uma direção proximamente paralela ou paralela; ilhargueiro. **2** Que acompanha como fato ou atividade secundários um fato ou atividade principais; concomitante. [...] **4 Med** Diz-se de ação medicamentosa secundária.

Procedendo-se uma análise conceitual das palavras que formam o termo, verifica-se que a expressão em destaque trata-se de uma consequência ou resultado paralelo que acompanha um fato ou atividade principal. Nota-se que os resultados colaterais são secundários e não estão dentro do objetivo principal da ação.

Nas áreas de saúde, principalmente nas ciências médicas e farmacológicas, o termo é empregado como um, entre os vários tipos de reações adversas a medicamentos (RAM) e se constituem em um fator importante a ser considerado pelos profissionais que labutam nesta área (MARODIN, 2008, p.22).

Segundo Magalhães; Carvalho (2001), a Organização Mundial de Saúde (OMS) define reação adversa como:

[...] qualquer resposta prejudicial, ou indesejável, não intencional, a um medicamento, a qual se manifesta após a administração de doses normalmente utilizadas no homem para profilaxia, diagnóstico, ou tratamento de doença, ou para modificação de função fisiológica. Não inclui reações indesejáveis determinadas por falha terapêutica, abuso, erros de administração e não-adesão a tratamento e efeitos que ocorrem após uso

8 Michaelis: Moderno dicionário de português online Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>

acidental, ou intencional de doses maiores que as habituais.

Para Menon *et al* (2005), efeito colateral é:

[...] o inerente à própria ação farmacológica do fármaco, porém, seu aparecimento é indesejável num determinado momento de sua aplicação. É considerado um prolongamento da ação farmacológica principal do medicamento e expressa um efeito farmacológico menos intenso.

Neste sentido fazendo-se uma analogia com as atividades desempenhadas pela Administração Pública, verifica-se que os efeitos colaterais estão ligados aos resultados paralelos, desfavoráveis ou indesejados que ocorrem em razão da execução de uma ação principal, podendo ser de natureza operacional ou administrativa.

Os resultados indesejados decorrentes de ações realizadas pela administração foram tratadas por Weber como “paradoxos das consequências” como explica Abrucio (2006):

Alguns obstáculos, assim como antigas conquistas do modelo burocrático, têm sido negligenciados. Acontece também o que Max Weber chama de “paradoxo das consequências”, isto é, busca-se atingir determinada meta, e obtém-se **resultados inesperados**. (Abrucio, 2006, p. 174, grifo nosso)

Percebe-se que os resultados inesperados, podem ocorrer por negligências cometidas na administração. A exemplo do que ocorre nas ciências médicas, a administração dos recursos da organização, em busca de um objetivo, podem produzir efeitos colaterais.

Verifica-se, portanto, que a Administração Pública não está imune aos efeitos colaterais decorrentes de suas ações. Sendo assim, considera-se que estes efeitos inesperados, inicialmente potenciais, podem evoluir para um resultado indesejado real, ocasionando transtornos ou danos para a sociedade, ou, até mesmo, para a própria Administração Pública.

### **3.2 Efeitos colaterais na Administração Pública**

As ações realizadas durante a prestação de um serviço público, ainda que

revestidas dos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, podem apresentar resultados paralelos aos seus objetivos principais, sendo estes resultados tratados de maneira secundária ao processo principal.

Os efeitos colaterais produzidos pela Administração Pública, em considerável parte das vezes, atinge algumas pessoas ou grupo, as quais, na perspectiva do novo modelo gerencial implantado no serviço público, são consideradas clientes do Estado.

Exemplo de efeito colateral pode ser visto no Diário Oficial do Município (DOM) de Belo Horizonte, nº 4085, onde foi registrado o debate entre sociedade *versus* órgãos públicos da administração estadual e municipal, promovido durante uma audiência pública na Câmara Municipal de Belo Horizonte para tratar dos problemas que afligem os cidadãos que moram ou trabalham nas proximidades do Estádio Independência.

A fala das autoridades e das pessoas presentes na referida audiência permitem uma análise dos efeitos colaterais provocados pela execução dos respectivos planos operacionais, feitos por cada órgão público envolvido nas diversas atividades realizadas pela Administração Pública, em função de um evento esportivo ocorrido no estádio:

“O vereador Wagner Messias 'Preto' (Partido dos Democratas - DEM), reforçou a necessidade de garantir o direito de ir e vir dos residentes da área, que estariam sendo impedidos de circular nas vias do entorno”.

“Cadeirante, o vereador Leonardo Mattos (Partido Verde - PV) apontou a questão de acessibilidade, sobre a qual existiriam queixas e denúncias de pessoas com deficiência.”

“Falando em nome da empresa BWA, que detém a licença de operação do estádio, Helber Gurgel Carneiro garantiu que o estádio está adequado para atender padrões internacionais, oferece oito vagas para veículos adaptados e a locomoção dos deficientes no interior do estádio é assegurada por elevadores.”

“Moradores e comerciantes pediram a instalação de câmeras de monitoramento em vias próximas ao estádio, na busca de evitar ocorrências de furto, agressão e vandalismo observadas em ocasiões anteriores. O representante do Batalhão de Polícia de Trânsito da

Polícia Militar de Minas Gerais, Capitão Adriano Miranda, informou que a implantação dos equipamentos já se encontra em andamento [...]"

“A comunidade também reivindicou a instalação de banheiros químicos no entorno, evitando que muros, árvores e vias públicas sejam usados para este fim, além da limpeza dos dejetos dos cavalos da PM que ficam espalhados pelas ruas após o evento.”

“A gerente de Ação Regional Sul-Leste da Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte S/A (BHTRANS), Maria Odila de Matos, disse que a sinalização com tanta antecedência se deve a fatores logísticos do órgão, além de evitar situações que possam vir a inviabilizar o plano operacional.”

Percebe-se pelas falas registradas em ata, que os problemas discutidos naquela ocasião tratam-se de efeitos colaterais produzidos pelas ações dos órgãos públicos que atuaram no evento esportivo ocorrido naquele estádio.

Especificamente, quanto a PMMG, verifica-se que as ações praticadas para preservar a ordem pública nas imediações do estádio foram eficazes, isto é, as operações realizadas pela Corporação, visando a segurança das pessoas no local e imediações, atingiram o objetivo, visto que nenhum fato criminoso ou ocorrência referente à ordem pública foi registrada ou verificada no local.

Todavia, houve a reclamação dos moradores e comerciantes locais sobre alguns problemas que surgiram em decorrência dessas operações, tais como o impedimento da circulação de moradores nas vias do entorno do estádio, a existência de crimes nas ruas próximas do estádio (provavelmente onde não havia policiamento fixo) e os dejetos dos cavalos da PM que ficaram no local após o evento.

Neste sentido, considera-se que estes acontecimentos foram efeitos colaterais decorrentes das ações da PMMG, tendo em vista que não faziam parte do objetivo principal da Corporação.

Apesar de ter alcançado o objetivo de levar segurança aos torcedores e a todas as pessoas presentes no local e imediações do evento, houve uma série de queixas apresentadas

por um grupo de cidadãos relacionadas aos serviços prestados pela Polícia Militar.

Apesar das circunstâncias indicarem que os efeitos colaterais, gerados pelas ações do poder público, geralmente apresentam dimensões pequenas, verifica-se que estes efeitos possuem um potencial para causar um transtorno muito maior do que o esperado.

Neste caso, o dano causado, tanto para a Administração Pública, quanto para a sociedade como um todo ou parte individual (qualquer um de seus cidadãos), deve ser avaliado e mensurado sob a perspectiva do poder público e do próprio cidadão.

O dano causado a qualquer cidadão, em função de uma prestação de serviço por um órgão público, poderá constituir-se em motivo de prejuízo para a própria Administração Pública, seja ele de caráter financeiro, administrativo e até mesmo organizacional.

Como exemplo, pode-se citar as multas e/ou indenizações a pagar, aplicadas aos órgãos públicos (prejuízo financeiro); as sanções judiciais e administrativas, bem como os processos disciplinares (transtorno administrativo); o desgaste institucional gerado por matéria negativa, veiculada nos órgãos de imprensa, afetando a imagem dos órgãos públicos (prejuízo organizacional).

Por outro lado, na visão do “cidadão-cliente”, um efeito colateral considerado pequeno para a Administração Pública, pode constituir-se em um dano muito grande para o cidadão, como são os casos de multas infundadas, a interrupção ou supressão de serviços básicos, tais como transporte, água, esgoto, luz etc (prejuízo financeiro e pessoal), além do desgaste (pessoal e emocional) gerado por matéria veiculada em órgãos de imprensa, comprometendo a imagem do cidadão (principalmente se for exposto de maneira equivocada pelo Estado).

Observa-se que o efeito colateral, decorrente de uma ação da Administração Pública, apresenta um potencial variável quanto às proporções que pode tomar, variando de desprezível à imenso.

### 3.3 Eventos adversos

Os efeitos colaterais não devem ser confundidos com eventos adversos. Segundo (MARODIN, 2008, p.22) “ Um evento adverso pode ser considerado como uma 'injúria sofrida pelo paciente resultante de erros no uso de medicamentos e que resulta em falha terapêutica'.”

Neste contexto, ainda dentro de uma analogia estabelecida com os efeitos gerados pelas ações da Administração Pública, verifica-se que os eventos adversos decorrem de erros de planejamento ou execução e falhas pessoais ou de equipamentos. Portanto, percebe-se que os eventos adversos estão relacionados aos fatores humanos, técnicos e organizacionais.

Para Cano (2011, p. 21) “Em termos de causa-efeito, é difícil correlacionar o evento adverso a um medicamento, principalmente quando o medicamento é pouco conhecido ou o evento resultado de idiossincrasia<sup>9</sup>.”

Esta dificuldade de correlação também é verificada no campo da administração pública, onde, a existência de diferenças sociais, culturais e intelectuais, fazem com que cada cidadão tenha uma visão própria e especial dos serviços prestados pela Administração Pública, ou seja, o que é bom para um, pode não ser bom para outro.

### 3.4 Definições

O termo “efeito colateral” foi definido na presente pesquisa como qualquer dano, grave ou leve, decorrente de ação ou operação desencadeada pelos órgãos da Administração Pública, no exercício de suas atividades legais com o foco gerencial voltado para a segurança e/ou necessidades do cidadão.

---

<sup>9</sup> Idiossincrasia: *sf* 1 *Med* Constituição individual, em virtude da qual cada indivíduo sofre diferentemente os efeitos da mesma causa. [...] (MICHAELIS, Dicionário de Português online). Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>

O dano ora mencionado refere-se a um prejuízo ou transtorno causado aos cidadãos ou grupo destes, bem como à Administração Pública, em seu contexto mais abrangente (órgãos e entidades públicas e seus respectivos servidores), podendo ser organizacional, físico, econômico, social ou psicológico.

Para efeito do presente estudo, o termo “efeitos colaterais” incluirá somente os problemas relacionados às ações ou operações realizadas de maneira adequada, isto é, com previsão legal no ordenamento jurídico brasileiro e normas institucionais; dotadas de planejamento e executadas em conformidade com a doutrina da PMMG.

O termo “evento adverso”, também usado na pesquisa, é um conceito que vai além dos efeitos colaterais e refere-se ao dano ocasionado ao cidadão ou órgão público (inclusive os servidores), podendo ser de caráter organizacional, humano ou técnico, mas, que não estão diretamente ligados aos resultados de uma operação ou ação do órgão público.

Ressalta-se que os eventos adversos não necessariamente decorrem da atividade operacional em si, podendo ser causados por decisões pessoais, erros individuais ou coletivos, falhas mecânicas de equipamentos e veículos etc.

## 4 O TRÂNSITO URBANO

O processo evolutivo das normas faz com que os órgãos que lidam no trânsito estejam sempre atualizando seus processos e procedimentos de atuação, visando ajustar-se perfeitamente ao sistema ao qual ele pertence.

Nesta seção, será abordado o sistema trânsito, a evolução de suas normas e poder de fiscalização da lei.

### 4.1 Sistema<sup>10</sup> de trânsito

Em sentido amplo, a palavra transitar fornece a ideia de deslocamento de um lugar para outro, podendo este movimento ser realizado por pessoas, animais ou algum outro meio de transporte. Conseqüentemente à ação de transitar, tem-se o substantivo trânsito, cujas definições dadas pelo dicionário MICHAELIS são as seguintes:

**tran.si.tar**

(zi) (*trânsito+ar<sup>2</sup>*) *vti* **1** Andar, fazer caminho, passar, viajar: *Habituei-me a transitar por aqui.* *vtd* **2** Percorrer: *Apenas carros militares transitam as ruas.* *vti* **3** Mudar de lugar, estado ou condição: *Certos políticos transitam facilmente de um para outro partido.* *Transitar em julgado:* o mesmo que *passar em julgado.*

**trân.si.to**

(zi) *sm* (*lat transitu*) **1** Ação ou efeito de transitar. **2** Passagem, trajeto. **3** O movimento de pedestres e veículos que transitam nas cidades ou nas estradas. **4** Abertura, lugar por onde se passa; passagem. **5** Mudança, passagem. **6** Morte, passamento. **7** Faculdade de fazer passar mercadorias através de um Estado, de uma cidade, sem pagar direitos de entrada. **8** *Topogr* Instrumento de agrimensur que serve para medir ângulos horizontais. **9** Certo instrumento náutico.

O Código de Trânsito Brasileiro (CTB)<sup>11</sup>, criado com a finalidade de normatizar o

<sup>10</sup> Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados que desenvolvem uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos (CHIAVENATO, 2004. p. 475)

<sup>11</sup> Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que institui o Código de Trânsito Brasileiro.

trânsito de veículos nas vias<sup>12</sup> terrestres do Brasil, abrange as vias abertas à circulação (vias públicas), conforme preceituado em seu artigo primeiro, “Art. 1º O trânsito de qualquer natureza nas vias terrestres do território nacional, abertas à circulação, rege-se por este Código.”(BRASIL, 1997)

O parágrafo primeiro do mesmo dispositivo legal, conceitua a palavra trânsito, cuja definição engloba a circulação, parada, estacionamento e operação de carga e descarga, isto é, o veículo que utiliza a via, ainda que esteja parado ou estacionado, também é considerado em trânsito, conforme entendimento deste parágrafo.

Parágrafo 1º - Considera-se trânsito a utilização das vias por pessoas, veículos e animais, isolados ou em grupos, conduzidos ou não, para fins de circulação, parada, estacionamento e operação de carga ou descarga. (BRASIL, 1997).

As vias terrestres são os locais onde o trânsito se dá e sua definição encontra-se prevista no artigo 2º do CTB:

Art. 2º São vias terrestres urbanas e rurais as ruas, as avenidas, os logradouros, os caminhos, as passagens, as estradas e as rodovias, que terão seu uso regulamentado pelo órgão ou entidade com circunscrição sobre elas, de acordo com as peculiaridades locais e as circunstâncias especiais. (BRASIL, 1997).

Uma via urbana pode ser “[...] ruas, avenidas, vielas, ou caminhos e similares abertos à circulação pública, situados na área urbana, caracterizados principalmente por possuírem imóveis edificadas ao longo de sua extensão.” (BRASIL, 1997). Basicamente, vias urbanas são aquelas localizadas dentro de um perímetro urbano, definido pelo município.

De uma maneira geral, as vias são classificadas segundo a sua utilização, conforme definições dadas pelo artigo 60 do CTB.

Art. 60. As vias abertas à circulação, de acordo com sua utilização, classificam-se em:

- I - vias urbanas:
  - a) via de trânsito rápido;
  - b) via arterial;

---

12 “Via - superfície por onde transitam veículos, pessoas e animais, compreendendo a pista, a calçada, o acostamento, ilha e canteiro central.”(definição dada pelo CTB)

- c) via coletora;
- d) via local;

II - vias rurais:

- a) rodovias;
- b) estradas.

As características das vias são assinaladas no CTB da seguinte forma:

**VIA DE TRÂNSITO RÁPIDO** - aquela caracterizada por acessos especiais com trânsito livre, sem interseções em nível, sem acessibilidade direta aos lotes lindeiros e sem travessia de pedestres em nível.

**VIA ARTERIAL** - aquela caracterizada por interseções em nível, geralmente controlada por semáforo, com acessibilidade aos lotes lindeiros e às vias secundárias e locais, possibilitando o trânsito entre as regiões da cidade.

**VIA COLETORA** - aquela destinada a coletar e distribuir o trânsito que tenha necessidade de entrar ou sair das vias de trânsito rápido ou arteriais, possibilitando o trânsito dentro das regiões da cidade.

**VIA LOCAL** - aquela caracterizada por interseções em nível não semaforizadas, destinada apenas ao acesso local ou a áreas restritas.

**VIA RURAL** - estradas e rodovias.

**VIA URBANA** - ruas, avenidas, vielas, ou caminhos e similares abertos à circulação pública, situados na área urbana, caracterizados principalmente por possuírem imóveis edificadas ao longo de sua extensão.

**VIAS E ÁREAS DE PEDESTRES** - vias ou conjunto de vias destinadas à circulação prioritária de pedestres. (BRASIL, 1997)

Além de agrupar as vias conforme sua utilização, o CTB estabelece a velocidade máxima permitida para cada tipo, conforme artigo 61 do mesmo diploma legal:

Art. 61. A velocidade máxima permitida para a via será indicada por meio de sinalização, obedecidas suas características técnicas e as condições de trânsito.

§ 1º Onde não existir sinalização regulamentadora, a velocidade máxima será de:

I - nas vias urbanas:

- a) oitenta quilômetros por hora, nas vias de trânsito rápido;
- b) sessenta quilômetros por hora, nas vias arteriais;
- c) quarenta quilômetros por hora, nas vias coletoras;
- d) trinta quilômetros por hora, nas vias locais;

II - nas vias rurais:

a) nas rodovias:

- 1) 110 (cento e dez) quilômetros por hora para automóveis, camionetas e

- motocicletas;
- 2) noventa quilômetros por hora, para ônibus e micro-ônibus;
- 3) oitenta quilômetros por hora, para os demais veículos;

b) nas estradas, sessenta quilômetros por hora.(BRASIL, 1997)

A coordenação e o controle do sistema de trânsito, bem como o exercício das atividades operacionais, são executadas pelos órgãos e entidades do Governo Federal, Estadual e Municipal, conforme previsão do artigo quinto do CTB.

Art. 5º O Sistema Nacional de Trânsito é o conjunto de órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que tem por finalidade o exercício das atividades de planejamento, administração, normatização, pesquisa, registro e licenciamento de veículos, formação, habilitação e reciclagem de condutores, educação, engenharia, operação do sistema viário, policiamento, fiscalização, julgamento de infrações e de recursos e aplicação de penalidades (BRASIL, 1997).

Verifica-se que o sistema de trânsito é formado por diversos órgãos de diferentes níveis governamentais, com competências para realizar as atividades inerentes a cada finalidade (planejamento, administração, normatização etc).

No nível estadual encontram-se os Departamentos de Trânsito (DETRAN) e as Polícias Militares, sob as quais recaem a responsabilidade pela fiscalização do trânsito no âmbito estadual.

#### **4.2 Evolução da legislação de trânsito e o poder de fiscalização**

A partir da primeira norma brasileira relativa ao trânsito, que foi o decreto 8.324 de 27 de outubro de 1910, que aprovou o regulamento para o serviço subvencionado de transportes de passageiros ou mercadorias por meio de automóveis industriais, nota-se que a legislação de trânsito é bem nova, possuindo pouco mais de cento e dois anos.

Naquela época, o regulamento aprovado pelo referido decreto possuía trinta e nove artigos que regiam as primeiras atividades de trânsito no Brasil, cuja fiscalização cabia aos engenheiros fiscais nomeados pelo Governo Federal, conforme artigo 35 do decreto

8.324:

Art. 35. A fiscalização dos contractos (sic) celebrados com empresas (sic) ou particulares, para a construção (sic) e exploração de estradas servidas por automoveis, nos termos deste regulamento, será exercida por engenheiros fiscaes (sic) nomeados pelo Governo Federal, sendo aproveitados para esses cargos os fiscaes das estradas de ferro mais próximas (BRASIL, 2010).

Verifica-se que a fiscalização era exercida pelos engenheiros que atuavam como fiscais das estradas de ferro mais próximas dos locais onde seriam construídas as estradas destinadas ao tráfego de automóveis, que era uma novidade na época.

A evolução da estrutura social e dos veículos provocou a necessidade de mudanças na legislação, que passou a avançar na medida em que essas transformações ocorriam, chegando até os dias atuais.

Dentre os principais aspectos observados na evolução das normas de trânsito, destaca-se o trajeto percorrido pelo atual CTB, cuja concepção se deu em 1941, sob a denominação de Código Nacional de Trânsito (CNT).

Desde então foram muitas mudanças na legislação. As principais delas, introduzidas no código de 1941, são apontadas no relatório de pesquisa do trânsito da Câmara Federal, sendo:

Primeiro Código Nacional de Trânsito (Decreto-Lei n. 2.994 de 28 de janeiro de 1941).

[...] - Definiu que a mão de direção do trânsito de todos os veículos é sempre pelo lado direito das vias públicas;

- Instituiu que ao longo das vias públicas haverá sinais, quando necessário, indicadores de passagens perigosas, de advertência, de direção e de informação;

- Tornou obrigatório o uso da Carteira Nacional de Habilitação;

- Criou o Conselho Nacional de Trânsito, com sede no Distrito Federal, subordinado diretamente ao Ministro da Justiça e de Negócios Interiores; [...]

Consequentemente à criação do Conselho Nacional de Trânsito, foi definida a competência para a fiscalização do trânsito, a qual recaiu sobre os agentes públicos dos órgãos

que constituíam o Conselho Nacional e o Conselho Regional de Trânsito. A composição e as competências destes conselhos foram dadas pelos artigos 135, 136, 137 e 138 do mencionado código:

Art. 135. Compõem o Conselho Nacional de Trânsito:

- a) o Inspetor Geral de Polícia, o Inspetor do Tráfego da Polícia Civil do Distrito Federal, o diretor do Departamento de Concessões da Prefeitura do Distrito Federal, o Diretor do Departamento Nacional de Estradas de Rodagem, e um representante do Estado-Maior do Exército;
- b) um representante do Touring Clube do Brasil e um do Automóvel Clube do Brasil.

Art. 136. Compõem os Conselhos Regionais de Trânsito:

- a) chefes das repartições e de serviços públicos locais, cujas atividades interfiram direta ou indiretamente no tráfego de veículos, mediante designação dos Governos estaduais, e comunicação ao Conselho Nacional de Trânsito;
- b) um representante do Touring Clube e um do Automovel Clube do Brasil, onde houver filiais dessas entidades.

Art. 137. Compete ao Conselho Nacional de Trânsito:

- 1, zelar pela observância deste Código, em todo o território nacional, e promover a punição dos responsáveis pela sua não execução;** (grifo nosso)
- [...]

Art. 138. Compete aos Conselhos Regionais de Trânsito:

- 1, zelar pela observância deste Código em todo o território do Estado e promover a punição dos responsáveis pela sua não execução;** (grifo nosso)[...] (BRASIL, 1910)

Percebe-se que a partir do código de 1941, o sistema de trânsito brasileiro começou a estruturar-se melhor visando fazer frente ao crescimento da frota de automóveis que já se observava naquela época, bem como suprir as necessidades de regulamentação que foram surgindo, como foi caso da sinalização das vias e expedição de carteiras de habilitação.

O segundo CNT, atualizado em de 21 de setembro de 1966 pela lei 5.108, trouxe algumas inovações, dentre as quais, a criação dos Departamentos de Trânsito nos níveis federal, estadual, territorial e do Distrito Federal, conforme artigo 3º:

Art. 3º - Compõem a Administração do Trânsito, como integrantes do Sistema Nacional de Trânsito:

[...]

- c) o Departamento Nacional de Trânsito, os Departamentos de Trânsito dos Estados, Territórios e Distrito Federal, os órgãos rodoviários federal,

estaduais e municipais, e as Circunscrições Regionais do Trânsito, órgãos executivos. (BRASIL, 1910)

Neste contexto houve uma redefinição das competências dos órgãos que constituíam o sistema de trânsito, passando o exercício da atividade de fiscalização e policiamento a ser desempenhada pelos Departamentos Estaduais de Trânsito, conforme previsto no artigo 10 do código:

Art 10. Os Departamentos Estaduais de Trânsito, órgãos executivos com jurisdição sôbre todo o território do respectivo Estado, deverão dispor dos seguintes serviços, dentre outro:

[...]

e) de fiscalização e policiamento;

[...] (BRASIL, 1910)

Percebe-se que a fiscalização do trânsito, que anteriormente era exercida pelo Conselho Nacional e Conselhos Regionais de Trânsito, passou a ser realizada pelos recém-criados Departamentos Estaduais de Trânsito (DETRAN), por intermédio de seus agentes.

Entretanto, no ano de 1970 com a publicação do Decreto Estadual nº 12.776, em 30 de junho, a responsabilidade para executar as atividades de policiamento ostensivo de trânsito, inclusive a fiscalização, passou a ser da Polícia Militar, conforme artigo 1º do mencionado decreto:

Art. 1º - A execução do Policiamento Ostensivo de Trânsito, atualmente a cargo do Corpo de Fiscais de Trânsito, do Departamento Estadual de Trânsito, passa a ser comandada, operacionalmente, a partir da data da publicação deste decreto, por Oficial da Polícia Militar, designado pelo Secretário de Estado da Segurança Pública. (BRASIL, 1970)

Este fato se deu em virtude de que no ano de 1969 as polícias militares do Brasil foram reorganizadas pelo Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969, o qual conferiu ao Exército Brasileiro (EB) a competência para o controle e a coordenação das polícias militares no país.

A regulamentação do Decreto-lei nº 667/69 ocorreu através da publicação do Decreto nº 66.862, que aprovou o Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de

Bombeiros – R200. A referida norma continha conceituações e competências relativas as polícias militares, sendo dado o seguinte conceito sobre o policiamento ostensivo:

**Art. 2º** Para efeito do Decreto-lei número 667, de 2 de julho de 1969, modificado pelo Decreto-lei número 1.072, de 30 de dezembro de 1969, e dêste (sic) Regulamento são estabelecidos os seguintes conceitos:

[...]

13) Policiamento Ostensivo - Ação policial em cujo emprêgo (sic) o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, armamento ou viatura;  
São considerados tipos dêsse (sic) policiamento, a cargo das Polícias Militares, ressalvadas as missões peculiares das Fôrças Armadas, os seguintes:

- ostensivo normal, urbano e rural;
- de trânsito;

[...] (BRASIL, 1969)

Neste caso, verifica-se que o policiamento ostensivo de trânsito passou a ser realizado pela Polícia Militar em atendimento à previsão legal.

Atualmente, vigora no país o Código de Trânsito Brasileiro, que, dentre as diversas transformações as quais foi submetido, amplia o número de integrantes do sistema nacional de trânsito, incluindo como um de seus integrantes as polícias militares, conforme artigo 7º:

**Art. 7º** Compõem o Sistema Nacional de Trânsito os seguintes órgãos e entidades:

[...]

VI - as Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal; [...]  
(BRASIL, 1997)

Todavia, percebe-se na atual legislação que a exclusividade para a fiscalização do trânsito, antes atribuída às polícias militares, foi restringida pelo artigo 23 do CTB, que condiciona o exercício da fiscalização ao prévio convênio estabelecido entre a Polícia Militar e os órgãos executivos municipais e estaduais de trânsito:

Artigo 23 - Compete às Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal:

III - executar a fiscalização de trânsito, quando e conforme convênio firmado, como agente do órgão ou entidade executivos de trânsito ou

executivos rodoviários, concomitantemente com os demais agentes credenciados; (BRASIL, 1997).

Neste contexto, para que a PMMG possa realizar a fiscalização do trânsito, é necessário celebrar convênios com o órgão executivo de trânsito de Minas Gerais (DETRAN) e com os órgãos executivos municipais de trânsito (no caso de Belo Horizonte é Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte S/A - BHTRANS).

## 5 A *BLITZ* DE TRÂNSITO

Esta seção aborda as questões operacionais de uma *blitz* de trânsito, analisando-se a sua origem e a instalação de seu dispositivo operacional.

### 5.1 Etimologia e significado da palavra *blitz*

Uma *Blitzkrieg* consistia em um intensivo bombardeio realizado pela *Luftwaffe*<sup>13</sup> alemã em países inimigos, seguida de um pesado ataque com o emprego de tanques de guerra, orientados por cinco regras simples:

- A mobilidade compensa a desvantagem numérica;
- Veículos blindados propiciam maior mobilidade em comparação à cavalaria;
- A blindagem de um tanque é mais valiosa na defesa do que no ataque;
- Tanques devem ser usados em agrupamentos pesados (divisões, batalhões e até mesmo exércitos) distintos de outros destacamentos em serviço;
- Dotados de velocidade, força e presença maciça, os tanques devem penetrar nas linhas inimigas para destruir suas comunicações. (REVISTA VEJA)

Em meados de 1940, a palavra *Blitzkrieg* foi referenciada como *Blitz*, decorrente da contração popular inglesa desta palavra alemã. (History <http://www.seuhistory.com/era-6/1940-9-7.html>)

Com o passar do tempo a palavra foi sendo empregada para se definir outros sentidos, conforme definição encontrada no dicionário MICHAELIS:

**Blitz** [al.] s.f.2n **1** Mil Hist. red. de *BLITZKRIEG* (ofensiva poderosa) inicial maiúsc., em al. **2** Mil. ataque aéreo inesperado **3** p. ext. B batida policial, esp. de caráter inesperado, que ger. mobiliza grande aparato **4** B operação ou campanha não militar, iniciada sem aviso prévio e de modo intenso e coordenado (p.ex., ação fiscalizadora, ou de pesquisa etc.) **5** Fig. FUTB B sucessão de ataques. GRAM pl.: *Blitzen*<sup>14</sup> (al.) USO *Blitz* 'relâmpago' é do gên. Masc. em al.; no Brasil, *blitz* é do gên. Fem. ETIM red. do al. *Blitzkrieg*?

13 Palavra alemã que significa *arma aérea*. Nome dado ao exército do ar alemão reconstituído sob a direção de Herman Goering a partir de 1934. <[http://www.infopedia.pt/\\$luftwaffe](http://www.infopedia.pt/$luftwaffe)>

14 Não há unanimidade entre os dicionários quanto ao plural da palavra, sendo encontradas, também, nas formas de *blitze* e *blitzes*.

No Brasil não é possível determinar com precisão quando o termo “*blitz*” foi empregado para referir-se a uma operação militar ou policial. Todavia, no vocabulário formal que trata do trânsito brasileiro, a palavra *blitz* figura no Manual de Policiamento e Fiscalização de Trânsito expedido pelo Governo Federal através do Ministério da Justiça – CONTRAN / DETRAN e do Ministério do Exército, em 1988.

Na PMMG a palavra *blitz* é empregada para conceituar um determinado tipo de operação policial, especificamente, uma batida policial,

## **5.2 Origem e evolução da *blitz* de trânsito na PMMG**

A reorganização das polícias militares no Brasil, pelo Decreto 667/69, que subordinou esta instituição ao Exército Brasileiro (EB), fez com que toda as instruções e orientações alusivas as atividades da Polícia Militar, tivessem como base os manuais de instrução do EB.

Conseqüentemente, a doutrina das polícias militares eram muitos escassas ou inexistente. Neste contexto, verifica-se que a PMMG, àquela época, possuía como norma orientadora, para a execução do serviço operacional, somente o Manual de Instrução Policial Básica, que tratava das questões relativas ao exercício do policiamento ostensivo.

No âmbito do trânsito, o referido manual trazia conceitos muito superficiais sobre esta atividade, principalmente pelo fato de que este tipo de serviço passou a ser de competência das polícias militares justamente naquele ano, isto é, as polícias militares até então não exerciam a fiscalização do trânsito.

A seção “LVIII – Policiamento de Tráfego” do referido manual, que tratava das questões relativas ao trânsito, possuía somente cinco páginas (398 a 402) que continham todas as orientações para esse tipo de policiamento, ou seja, a doutrina policial militar abarcada neste documento abrangia os assuntos de trânsito de maneira muito superficial, conforme se observa no parágrafo de abertura da seção:

[...] o policiamento de tráfego abrange uma porção de atividades, mas só examinaremos os tipos de atividades que mais se entrosam no policiamento ostensivo, que são:

- policiamento de cruzamento,
- policiamento de quarteirões,
- policiamento de motociclistas. ( SANTOS, 1969)

Naquela época, com base no manual em questão, percebe-se que o policiamento de trânsito consistia, basicamente, em dirigir, orientar, fiscalizar e informar, não sendo prevista nenhuma ação ou operação específica de trânsito relacionada à fiscalização.

A fiscalização prevista para o policiamento ostensivo de trânsito era desdobrada em três itens observados no manual em questão, sendo:

Fiscalizar

O policial fiscaliza:

- a) – o cumprimento das regras de trânsito;
- b) – os documentos dos motoristas e dos veículos: quando cometida uma infração, ou quando pesar suspeita sobre (sic) o motorista;
- c) – o estado de conservação do equipamento obrigatório do veículo: freios, buzina, espelho (sic) retrovisor, limpador de parabrisas (sic), aparelhos de iluminação, silenciador, parachoques (sic), indicadores de direção. (SANTOS, 1969)

Verifica-se que a fiscalização recaía somente sobre o cumprimento das regras de trânsito, no estado de conservação dos veículos e sobre os documentos dos motoristas e dos veículos. Neste último item, ressalta-se a condicionante para a sua realização, ou seja, a fiscalização de documentos ocorria (conforme previsão) somente se o policial se deparasse com um condutor cometendo uma infração ou emanando suspeição.

Naquele ano de 1969, alguns conceitos relativos as operações de trânsito foram mencionadas de maneira simples no caderno de Instruções Provisórias do Exército Brasileiro IP 31-17 – Operações Urbanas de Defesa Interna.

No referido caderno, o capítulo 4 trata exclusivamente das operações que eram realizadas pelo EB. O conceito de operações do tipo “polícia” previsto neste documento é o seguinte:

## 29. OPERAÇÕES TIPO POLÍCIA

Consistem numa intensificação do policiamento ostensivo visando reconhecer o inimigo, proteger a população e a proporcionar segurança a determinadas instalações (BRASIL, 1969, p. 24).

Percebe-se que o conceito de operação era essencialmente de cunho militar, voltado para as atividades das Forças Armadas, que, à época executava ações militares de contraguerrilha.

Nas operações do tipo polícia, previstas no manual, verifica-se, dentre as suas finalidades e objetivos, a existência da previsão de segurança das vias e o controle do trânsito.

a. As operações tipo polícia são realizadas, principalmente, com a finalidade de:

[...]

(2) Segurança de instalações, dos efetivos militares, de áreas importantes e das vias de trânsito; [...] (grifo nosso)

b. Objetivos

Os objetivos das operações tipo polícia são:

[...]

(7) Controlar o trânsito. (BRASIL, 1969, p. 24)

Para realizar as operações do tipo polícia, o EB era auxiliado pelos componentes das Forças Legais, que empenhavam seus recursos humanos e logísticos em apoio ao grande número de atividades operacionais previstos pelas Forças Armadas Brasileiras. (BRASIL, 1969, p. 25)

As Forças Legais eram compostas por vários órgãos públicos das esferas federal e estadual. No nível estadual, participavam a Polícia Civil, Guarda Civil, Guarda Noturna, Guarda de Trânsito, Polícias Peculiares, Pessoal e Órgãos de Informação, Corpo de Bombeiros, Serviço de Saúde Pública e Polícias Militares (BRASIL, 1969, p. 25).

Neste contexto, verifica-se que a operação que mais assemelha-se ao atual modelo de *blitz* de trânsito, tratava-se da operação Bloqueio de Ruas. Esta operação, segundo IP 31-17, consistia no emprego de barreiras físicas para controlar o movimento de civis e de artigos ilegais, capturar membros de força de guerrilha e agitadores. Outro objetivo da

operação era “interromper o trânsito ou fazê-lo fluir nas condições desejadas.” (BRASIL, 1969, p. 31)

A Polícia Militar era empregada nas operações, recebendo instrução do EB, conforme previsto no item 34 do IP 31-17:

#### 34. BLOQUEIO DE RUAS

[...]

(3) O pessoal das Fôrças (sic) Legais, particularmente, polícias militares e fôrças armadas, deve ser instruído e realizar ensaios de modo a tornar-se apto a estabelecer uma barreira em tempo curto e a qualquer hora. [...]

[...] as barreiras são localizadas, normalmente, em pontos onde haja espaço suficiente para a reunião, sob vigilância, de indivíduos e o estacionamento de viaturas para a busca e investigação.

[...] Elementos das Fôrças Legais deverão ser localizados nas vizinhanças das barreiras, em pontos que lhe permitam capturar aquêles (sic) que tentem evitá-las.

[...] A atitude de quem executa a operação de bloqueio deve ser impessoal, porém deverá dispensar o melhor trato possível à população, tendo em vista cativá-la para a causa legal.

[...] Durante a execução de busca, o pessoal que executa deverá ser protegido por uma guarda armada que vigiará o(s) suspeito(s) de perto, e por uma arma automática localizada em posição abrigada. (BRASIL, 1969, p. 31-32)

Por fim, quanto a este tipo de operação, havia no IP 31-17 a previsão de obstáculos para se realizar a barreira.

d. Emprêgo de Obstáculos – Os obstáculos mais empregados, tendo em vista as características das operações em localidade, são a concertina<sup>15</sup>, o cavalo de friza<sup>16</sup>, fios de ação e arame farpado. Com a evolução dos acontecimentos para uma operação de combate em localidade, outros obstáculos poderão vir a ser empregados, como por exemplo, fossos, minas, etc. (BRASIL, 1969, p. 40)

Em 1988, o processo evolutivo das normas de trânsito incentivou a criação do Manual de Policiamento e Fiscalização de Trânsito expedido pelo Governo Federal através do Ministério da Justiça – CONTRAN / DETRAN e do Ministério do Exército.

15 Concertina: Espiral de aço com pontas ou lâminas corantes

16 Cavalo de Friza: Obstáculo defensivo formado de uma barra com espigões ou lanças pontiagudas

O referido manual trata exclusivamente dos assuntos de trânsito urbano e rodoviário, estabelecendo conceitos, definindo objetivos, esclarecendo a legislação de trânsito vigente bem como emitindo orientações para a realização das operações de trânsito.

Nota-se que o manual supriu grande parte da falta de doutrina que havia na área de trânsito, principalmente quanto as atividades de fiscalização, exercidas pelas polícias militares.

O referido manual, traz em seu capítulo 4 – POLICIAMENTO DE TRÂNSITO URBANO, o termo “*blitz*”, estabelecendo o seu conceito da seguinte forma:

a. Conceito

O serviço de *blitz* consiste na fiscalização de veículos e condutores, através da verificação dos documentos e do condutor e do veículo, das condições de segurança do veículo e da existência e condições dos equipamentos obrigatórios. Deve ser instalado em horários que não prejudique a fluidez do tráfego. (BRASIL, 1988, p. 168)

Observa-se que não há qualquer condicionante para se realizar a atividade de fiscalização, tal qual era previsto anteriormente, onde a fiscalização era feita somente nos casos de cometimento de infração ou quando havia indícios de suspeição do motorista.

A composição básica de uma *blitz* (variável conforme as circunstâncias), é de 15 militares, dispostos nas funções de comandante, auxiliares, motoristas, seguranças, balizadores, fiscalizadores, motociclistas e triagem, além de 5 veículos para atender o comandante, o transporte de tropa, motocicletas e guincho. (BRASIL, 1988, p. 169).

Quanto ao local de atuação consta no manual:

Os locais de atuação devem ser previamente estudados quanto ao índice de infrações e de acidentes verificados, capacidade de instalação da equipe na via, dificuldade de fuga por parte dos infratores, e, atendendo às seguintes condições:

- 1) o local deve oferecer boa visibilidade;
- 2) não pode ser após curvas, aclives ou declives acentuados;
- 3) a via deve ser bem sinalizada;
- 4) a via deve propiciar condições para colocação do material de sinalização, a saber:
  - a) placa de <<Reduza a velocidade>> <<Policiais na pista>>;

- b) placa de <<vistoria e fiscalização>>;
- c) cavalete com placas de <<pare>>;
- d) cavalete com placa de <<início de zona de fiscalização>>;
- e) cavalete com placas de <<término de zona de fiscalização>>;
- f) cones de balizamento e canalização dos veículos a serem fiscalizados;
- g) local para abordagem dos veículos a serem fiscalizados;
- h) local para armazenamento de veículos retidos e/ou apreendidos;
- i) local para o posto de triagem.

Verifica-se que as condições previstas para que o local de *blitz* seja escolhido, visam, principalmente, garantir a segurança dos integrantes da operação e dos usuários da via. Os obstáculos militares, anteriormente utilizados nas operações de bloqueio de rua (IR 31-17), foram substituídos por placas, cones e cavaletes com funções de sinalização e organização do local.

No referido manual há uma divisão do serviço de *blitz* quanto à ação policial, podendo a operação ser do seguintes tipos:

- a) de acostamento;
- b) com barreiras sucessivas;
- c) tipo cerco;
- d) tipo varredura;
- e) de pinçamento.

Dentre os diversos tipos de *blitzen* ora elencados, destaca-se a *blitz* de acostamento, que constitui-se no objeto da presente pesquisa.

#### *BLITZ* DE ACOSTAMENTO

Neste serviço, a equipe utiliza-se do acostamento da via, para posicionamento, próximo ao meio fio. Notadamente, trata-se do tipo de *blitz* que mais se executa, e que traz maior operacionalidade e facilidade de instalação. (BRASIL, 1988, p. 170)

As atribuições previstas para os militares que executam o serviço de *blitz* são estabelecidas em dois grupos, sendo, o primeiro grupo das atribuições técnicas e o outro de regras de postura e compostura. (BRASIL, 1988, p. 172)

As atribuições técnicas relacionam-se com as questões operacionais da *blitz*,

sendo:

- 1) Os sinais de braço e de apito devem ser emitidos com uma distância que possibilite ao motorista diminuir a marcha e escolher o local apropriado para a parada, sem causar transtornos, freadas bruscas ou acidentes;
- 2) Os integrantes da equipe devem ser homogêneos na fiscalização, de forma que todos os veículos sejam checados nas mesmas condições[...]
- 3) O número de veículos a serem fiscalizados não pode ser superior ao número de PMs fiscalizadores e, em decorrência disto, nenhum veículo pode ficar na fila de espera da fiscalização. Por outro lado, os veículos não podem ser fiscalizados em fila dupla de estacionamento;
- 4) Após fiscalizados, o PM fiscalizador deve propiciar toda segurança para que o veículo retorne à corrente de trânsito, assegurando-lhe, conforme o caso, a preferência de passagem;
- 5) Os integrantes da equipe de *blitz* devem permitir que o condutor sane as irregularidades detectadas se houver condições [...];
- 6) Nas abordagens os PMs devem observar as seguintes premissas no tocante às regras de segurança:
  - a) não distrair a atenção, ao aproximar-se do veículo;
  - b) não penetrar parte do corpo (cabeça, braço) no interior do veículo;
  - c) não ficar à frente ou atrás do veículo do infrator;
  - d) estar alerta às ações dos outros condutores, do tráfego de veículo e às ações dos passageiros;
  - e) postar-se, no diálogo com o condutor, atrás deste e, desta forma, obrigá-lo a olhar para trás, numa posição incômoda para o condutor;
- 7) os PMs motociclistas devem ser designados, um para funções de selecionador dos veículos e outro deve ficar postado no principal eixo de fuga dos condutores, de forma a inibi-los;
- 8) Os civis devem ser mantidos a distância da fiscalização e dela não devem tomar parte;
- 9) Todas as ações efetivadas devem ter o embasamento legal.

As regras de postura e compostura vinculam-se ao comportamento dos militares durante a realização da *blitz*, sendo:

- 1) A ação de fumar é proibida durante a fiscalização;
- 2) O PM não deve encostar ou debruçar sobre os veículos para efetuar autuações;
- 3) Os PMs devem tratar os condutores com educação, urbanidade e serenidade. O tratamento deve ser respeitoso. Os conselhos, advertências e críticas não podem ofender o infrator;
- 4) mesmo que o infrator solicite o contrário, todas as ações devem ser tratadas em público;
- 5) os equipamentos obrigatórios devem ser procurados pelos próprios condutores, e o PM só deve aceitar os documentos solicitados, evitando, com isso, de procurá-los em carteiras e bolsas. (BRASIL , p. 173)

Os conceitos, definições e orientações contidos no Manual de Policiamento de Trânsito servem de referência para as polícias militares do Brasil na elaboração de doutrinas de trânsito.

De maneira genérica, a operação *blitz* é tratada no Caderno Doutrinário 3 da PMMG, que estabelece conceitos, definições e orientações a respeito da *blitz* policial, sem, contudo, especificar as ações da *blitz* de trânsito.

O Caderno Doutrinário 3 define *blitz* da seguinte maneira:

[...] é uma interrupção parcial e temporária, do fluxo de pessoas ou veículos em vias urbanas, rurais e rodoviárias, por meio de sinalização física, visual e sonora, para abordar veículos e seus ocupantes, realizando checagens e vistorias em geral.

[...] Pode ser executada por uma equipe composta somente por policiais militares ou por policiais militares em conjunto com os integrantes de diversos órgãos, conforme o tipo de policiamento envolvido, tais como:

[...] trânsito urbano e rodoviário – ênfase na verificação de documentos e condições do condutor e veículo.

O planejamento e desenvolvimento previsto no caderno doutrinário deve ser definido considerando-se as informações obtidas através da análise de dados estatísticos, tendo por base:

- a segurança da via;
- as condições de tráfego (aclives, declives, curvas, pontes, cruzamentos, túneis e viadutos);
- a visibilidade e iluminação do local;
- os índices de criminalidade no local;
- o tipo de veículo a ser parado e abordado conforme o objetivo da operação, principalmente em relação ao horário. Exemplos: táxi, ônibus, motocicleta, etc;
- a possibilidade de evasão (rotas de fuga);
- a necessidade de apoio de outros órgãos públicos ou privados;
- a interferência no fluxo de trânsito;
- a proximidade de locais de risco (ZQC).

Se o local e horário escolhidos para a execução da operação influenciarem no desenvolvimento normal do tráfego, tornando-o intenso, devido ao estrangulamento do fluxo de veículos, deverá ser avaliada a possibilidade de realizar a operação em local e horário diversos, sem contudo perder o foco e o objetivo principal da operação. (MINAS GERAIS, p. 23)

Referente aos recursos previstos para se executar uma *blitz* policial, a tabela 1 extraída do caderno doutrinário mostra os recursos necessários conforme a categoria de cada

*blitz*. Ressalta-se que cada categoria refere-se ao nível da *blitz*, sendo:

- a) nível 1- educativo: ações de conscientização e informação de interesse público levadas para as pessoas;
- b) nível 2 – preventivo: com o objetivo de se fazer verificações após ocupação prévia de locais com considerável ou potencial incidência de infrações e delitos;
- c) nível 3 – repressivo: tem como finalidade restaurar a ordem pública quando de sua ruptura.

TABELA 2

Previsão de efetivo, viaturas, armamento e equipamento na *blitz* policial

CATEGORIA	EFETIVO POLICIAIS	VIATURAS 4 RODAS	ARMAMENTO /EQUIPAMENTO
1	2 ou 3	1	Convencional e para balizamento de pista
2	4 ou mais	2 ou mais	Convencional e para balizamento de pista
3	Mínimo 3	1*	Específico, reforçado, incluindo o bloqueio de

Nota: \*Será acrescida de motocicletas, veículos, apoio aéreo e outros reforços, conforme necessidade e complexidade da ocorrência.

Fonte: Caderno Doutrinário 3 – *Blitz* Policial, p. 17

Quanto aos militares empregados na *blitz*, o Caderno Doutrinário 3 estabelece as funções de cada um sendo:

- a) PM Comandante: militar de maior posto ou graduação. É o responsável pela coordenação e controle da operação;
- b) PM Seleccionador: é o policial responsável por “escolher” os veículos que serão vistoriados e fiscalizados, de acordo com os objetivos da operação;
- c) PM Vistoriador: é o militar que procede à abordagem do condutor do veículo e seus passageiros.
- d) PM Segurança: é o policial responsável pela segurança dos integrantes da operação.

### 5.3 Objetivos da *blitz* de trânsito

Analisando-se o contexto histórico da *blitz* de trânsito pode-se dizer que os objetivos propostos para operação variam de acordo com as circunstâncias. No passado, a operação era realizada com objetivos exclusivamente militares na contenção das ações de guerrilha.

Com o passar do tempo os objetivos foram sendo definidos pelas leis de trânsito que, também, sofreram constantes transformações, inclusive agregando aos dispositivos legais a definição das competências para a fiscalização do trânsito.

Atualmente, observa-se que a *blitz* de trânsito realizada pela PMMG, especialmente pelo BPTran, é desempenhada com vistas a atingir duas finalidades básicas:

- a) Finalidade fiscalizatória: A PMMG cumpre a lei e promove a manutenção da ordem pública, enquanto órgão competente para realizar a fiscalização do trânsito e o policiamento ostensivo neste ambiente;
- b) Finalidade social: A PMMG busca atender aos anseios da sociedade levando segurança aos cidadãos que trafegam, residem ou trabalham nas proximidades de um local de *blitz*. Este objetivo decorre do modelo gerencial implantado na Administração Pública, cujo foco do serviço é o “cidadão-cliente”.

#### 5.3.1 Finalidade fiscalizatória da PMMG no âmbito do trânsito

Com o advento da lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997, que instituiu o CTB, as polícias militares dos Estados e do Distrito Federal ficaram incumbidas de exercer a fiscalização de trânsito urbano e rodoviário, visando a segurança dos usuários e a fluidez do trânsito, conforme previsto em seu artigo 23 já visto anteriormente.

Infere-se da competência das polícias militares que, em uma *blitz* de trânsito,

poderão surgir infrações de natureza meramente administrativa, bem como infrações penais.

As infrações administrativas de trânsito são aquelas previstas no capítulo XV do CTB, cuja definição é dada pelo artigo 161 do referido código:

Art. 161. Constitui infração de trânsito a inobservância de qualquer preceito deste Código, da legislação complementar ou das resoluções do CONTRAN, sendo o infrator sujeito às penalidades e medidas administrativas indicadas em cada artigo, além das punições previstas no Capítulo XIX.(BRASIL, 1997)

As infrações detectadas pelos policiais militares, durante a execução de uma *blitz* de trânsito, motivam a lavratura do Auto de Infração de Trânsito (AIT), conforme artigo 280 do CTB, bem como podem provocar a adoção de medidas administrativas, tais como retenção ou remoção do veículo, conforme situação específica prevista no CTB.

Art. 280. Ocorrendo infração prevista na legislação de trânsito, lavrar-se-á auto de infração, do qual constará:

- I - tipificação da infração;
- II - local, data e hora do cometimento da infração;
- III - caracteres da placa de identificação do veículo, sua marca e espécie, e outros elementos julgados necessários à sua identificação;
- IV - o prontuário do condutor, sempre que possível;
- V - identificação do órgão ou entidade e da autoridade ou agente autuador ou equipamento que comprovar a infração;
- VI - assinatura do infrator, sempre que possível, valendo esta como notificação do cometimento da infração.

§ 2º A infração deverá ser comprovada por declaração da autoridade ou do agente da autoridade de trânsito, por aparelho eletrônico ou por equipamento audiovisual, reações químicas ou qualquer outro meio tecnologicamente disponível, previamente regulamentado pelo CONTRAN.

§ 3º Não sendo possível a autuação em flagrante, o agente de trânsito relatará o fato à autoridade no próprio auto de infração, informando os dados a respeito do veículo, além dos constantes nos incisos I, II e III, para o procedimento previsto no artigo seguinte.

§ 4º O agente da autoridade de trânsito competente para lavrar o auto de infração poderá ser servidor civil, estatutário ou celetista ou, ainda, policial militar designado pela autoridade de trânsito com jurisdição sobre a via no âmbito de sua competência. (BRASIL, 1997)

No contexto criminal, verifica-se que os militares integrantes da *blitz*, além de atuarem no sentido de coibir os crimes de trânsito previstos no CTB, devem atuar, também, sob a égide da lei penal e processual penal, conforme previsão no artigo 291 do próprio CTB:

Art. 291. Aos crimes cometidos na direção de veículos automotores, previstos neste Código, aplicam-se as normas gerais do Código Penal e do Código de Processo Penal, se este Capítulo não dispuser de modo diverso, bem como a Lei nº 9099, de 26 de setembro de 1995, no que couber. (BRASIL, 1997)

Além disso, no âmbito penal, ressalta-se que o policial militar poderá agir de maneira preventiva realizando abordagens a veículos cujos ocupantes estejam emanando indícios de suspeição, conforme combinação dos artigos 240 e 244 do Código de Processo Penal.

Art. 240. A busca será domiciliar ou pessoal.

[...]

§2º Proceder-se-á à busca pessoal quando houver fundada suspeita de que alguém oculte consigo arma proibida ou objetos [...]

Art. 244. A busca pessoal independerá de mandado, no caso de prisão ou quando houver fundada suspeita de que a pessoa esteja na posse de arma proibida ou de objetos ou papéis que constituam corpo de delito, ou quando a medida for determinada no curso de busca domiciliar

Nota-se que a *blitz* de trânsito, além de viabilizar à Polícia Militar, o cumprimento da finalidade legal de fiscalização do trânsito, também permite o empenho do efetivo em atividades relacionadas à prevenção ou repressão criminal.

### 5.3.2 Finalidade social da *blitz* de trânsito

Atualmente, o cumprimento dos compromissos ou finalidades sociais estabelecidas pelo Estado, funcionam como indicadores de qualidade do serviço público, ou seja, quanto mais satisfeitos estiverem os cidadãos, melhor será a qualidade do serviço prestado pela Administração Pública.

A Diretriz nº 3.02.01/2009-CG, que regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na PMMG, alinhada aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, contém orientações dirigidas aos responsáveis pelo planejamento, gerenciamento e execução das operações policiais militares (inclusive *blitz* de trânsito).

A referida diretriz considera a importância da população no contexto da execução

das *blitzen* de trânsito, conforme item 5.1.2:

Outro fator importante, que deve ser observado para definição dos serviços que serão executados, é a análise sobre os benefícios esperados e os transtornos causados à população, a fim de se determinar a conveniência da realização ou não de uma intervenção policial, principalmente, quando se tratar de operações tipo “*blitz*” nas vias públicas. (grifo nosso)

Estas operações, quando bem planejadas e executadas, podem resultar na apreensão de armas, drogas ilícitas e veículos em situação irregular, bem como na prisão de pessoas em virtude de mandado judicial, recaptura de foragidos, etc.

Por outro lado, muito embora seja de extrema utilidade, o desencadeamento destas operações pode trazer embarços aos usuários das vias, em virtude, principalmente, da lentidão causada ao fluxo de veículos. Uma operação mal planejada pode causar uma sensação de descrédito, gerar situações de crise ou mesmo críticas da sociedade quanto à capacidade de prestação de serviço pela Polícia Militar. (grifo nosso)

Os responsáveis pelo planejamento e coordenação de policiamento e das operações devem planejar e implementar as atividades com racionalidade, flexibilidade e objetivos definidos, a fim de que causem o menor prejuízo possível à comunidade ordeira.

Portanto, as operações desencadeadas nos locais, determinados com base na produção das informações, devem ser orientadas para a solução do problema, ensejando a satisfação social. (MINAS GERAIS, 2009, grifo nosso)

Nota-se uma preocupação do Comando da Corporação quanto aos transtornos que podem advir da *blitz*, gerando descrédito e críticas por parte da sociedade, bem como criando situações de crise, que certamente interferem de maneira negativa na obtenção dos resultados previstos para a operação.

#### **5.4 Gerenciamento das atividades de *blitz***

A Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública (DPPSSP) número 01/2002 – CG, conceitua Operação policial-militar como “conjugação de ações, executada por uma tropa ou suas frações constituídas, que exige planejamento específico.[...] Exige alto grau de coordenação e controle”.

A diretriz prevê, ainda, que as operações de trânsito deverão ser programadas visando coibir os abusos cometidos por parte dos condutores, gerar segurança, fluidez e acessibilidade dos usuários das vias. (MINAS GERAIS, 2002, p. 56)

Quanto à execução das operações no âmbito da PMMG, a DPPSSP nº 01/2002 prevê:

O desencadeamento de operações policiais nos diversos níveis deve ser objeto de planejamentos prévios, em que sejam analisados os quadros de situação e os objetivos colimados, para definições das táticas e técnicas adequadas.

Toda e qualquer operação desencadeada deve ser objeto de avaliação, para verificação quanto ao atingimento dos objetivos propostos, dos resultados alcançados e das deficiências constatadas, visando ao aprimoramento do serviço executado.

Dentro desta concepção espera-se que os resultados obtidos durante uma *blitz* de trânsito satisfaçam aos propósitos relacionados aos seus fins fiscalizatórios, bem como não causem prejuízo maior para quem trafega pelo local onde a operação é realizada.

## **6 METODOLOGIA**

### **6.1 Técnicas de pesquisa**

Foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa:

#### **6.1.1 Documentação indireta**

Segundo Marconi e Lakatos (2007) esta é a fase da pesquisa realizada com o objetivo de levantar informações preliminares sobre o objeto de estudo. O levantamento dos dados é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

##### **6.1.1.1 Pesquisa documental**

Os documentos que serviram de base para a pesquisa consistiram, basicamente, das normas e diretrizes da PMMG que tratam das operações e ações de fiscalização do trânsito, ressaltando-se a Constituição Federal Brasileira de 1988, a Constituição do Estado de Minas Gerais, de 1989, o Manual de Policiamento e Fiscalização de Trânsito do Ministério do Exército e CONTRAN e o Caderno Doutrinário n 3 – *Blitz* Policial dentre outros.

##### **6.1.1.2 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em autores contemporâneos como Chiavenato, Bresser-Pereira, Abrucio, Caulliraux e Matias-Pereira. Também foram consultados artigos acadêmicos e científicos relacionados a *blitz* além de trabalhos referentes

aos efeitos colaterais nas ciências médicas e farmacológicas a fim de se fazer uma analogia com os efeitos produzidos pela Administração Pública.

### **6.1.2 Documentação direta**

No caso deste estudo foi utilizada a pesquisa de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2007) a pesquisa de campo “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorreram espontaneamente, na coleta de dados a ele referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los.”

Quanto ao tipo de pesquisa de campo foi utilizada a pesquisa exploratória, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2007) :

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 o ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.”

Neste caso a pesquisa de campo do tipo exploratória demonstrou ser a mais adequada ao objetivo desse estudo tendo em vista que buscou-se verificar os efeitos colaterais gerados por uma *blitz* de trânsito através de entrevistas realizadas com as pessoas que são alcançadas por esta operação.

### **6.1.3 Observação direta intensiva**

Para Marconi e Lakatos (2007) a observação direta intensiva pode ser realizada através de duas técnicas: observação e entrevista.

Ambas as técnicas foram utilizadas na pesquisa. Quanto à técnica de observação esta foi caracterizada por ser:

- a) assistemática: tendo em vista não haver uma estrutura e planejamento prévios de observação;
- b) não participante: o pesquisador tomou contato com os grupos, todavia, sem haver integração nas atividades, inclusive não usou farda para realizar a pesquisa a fim de não influenciar nas respostas dadas pelos entrevistados;
- c) observação individual: a pesquisa foi realizada somente pelo pesquisador;
- d) observação na vida real: foram registrados dados das *blitzen* na medida em que ocorriam.

Dentro deste contexto foram acompanhadas seis operações do tipo *blitz* realizadas pelo BPTran nos dias 06, 08, 11, 12, 13 e 14 de março. Nos dias 06, 08 e 11 as *blitzen* acompanhadas foram as realizadas no turno de 14h00 às 20h00. Nos demais dias as operações observadas foram executadas o turno de 07h00 às 13h00.

Foram observados todos os aspectos inerentes a *blitz* de trânsito, principalmente os relacionados a segurança da via e dos condutores, como é o caso da sinalização, montagem do dispositivo etc. Algumas situações foram fotografadas para melhor contextualizar os resultados.

Foi estipulada a quantidade de vinte entrevistas a condutores em cada *blitz*, totalizando, ao final dos acompanhamentos, a quantidade de cento e vinte entrevistados. O processo de escolha foi aleatório entre os condutores que eram parados e abordados nas operações.

Durante o período também foram aplicados questionários a todos os militares que trabalham de maneira fixa nas operações de *blitzen* de trânsito, perfazendo um total de vinte e seis militares. Além disso foram realizadas entrevistas com moradores e/ou comerciantes dos locais próximos aos locais onde as operações foram realizadas, alcançando um total de vinte e quatro entrevistados.

## 6.2 Delimitação do universo e tipo de amostragem

O universo da pesquisa foi dividido em três grupos sendo: militares que trabalham na *blitz*, condutores, e moradores e/ou comerciantes próximos aos locais de operação. A divisão foi necessária a fim de verificar o maior número possível de relatos ligados aos efeitos colaterais provocados por uma *blitz* de trânsito, sob a ótica de cada grupo.

No caso dos militares a pesquisa foi censitária, atingindo todos os militares que trabalham fixos nas operações de *blitz*, sendo o total de vinte e seis, conforme escala da 4ªCia/BPTran (Cia responsável pela operacionalização das *blitzen*).

Os condutores foram entrevistados durante as *blitzen* de trânsito, de acordo com as circunstâncias de cada operação, de maneira voluntária e sem trazer transtornos para a operação ou para os entrevistados. Da mesma forma os moradores e comerciantes foram entrevistados de maneira voluntária.

Os locais de *blitz* escolhidos para a pesquisa foram: Av. Getúlio Vargas, Av. Professor Estevão Pinto, Av. JK, Av. Das Flores, Av. Gabriela Varela e Av. Úrsula Paulino.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo verificar a pertinência da fundamentação teórica selecionada para explicitar o tema deste estudo com as informações obtidas na caracterização do objeto de estudo (seções 4 e 5) e validação da hipótese básica formulada para o a pesquisa.

Os dados apresentados nesta seção referem-se aos efeitos colaterais e eventos adversos observados na *blitzen* de trânsito e nas entrevistas realizadas.

### 7.1 Do planejamento, verificação e atuação da P3

Das observações realizadas na Seção de Planejamento do Emprego Operacional do BPTran (P3/BPTran), quanto ao planejamento, verificação e atuação (Ciclo PDCA), percebeu-se os seguintes aspectos:

a) Na P3 do BPTran existe uma planilha eletrônica de cálculo (excel) constando todos os locais onde a *blitz* é empregada na cidade de Belo Horizonte. O arquivo é separado por abas, que são nomeadas conforme as 8 Unidades Operacionais (UEOp) da 1ª Região de Polícia Militar (1ªRPM)<sup>17</sup>.

b) As planilhas de cada UEOp apresentam determinado número de locais onde as *blitzen* são realizadas, sendo:

- 1º BPM – 20 endereços;
- 5º BPM – 25 endereços;
- 13º BPM – 29 endereços;
- 16º BPM – 46 endereços;
- 22º BPM – 58 endereços;
- 34º BPM – 42 endereços;
- 41º BPM - 41 endereços;

---

<sup>17</sup> O nível operacional da PMMG é dividido em Regiões de Polícia Militar (RPM). A 1ª RPM é responsável pelo policiamento ostensivo da cidade de Belo Horizonte. Dentre as 9 UEOp que compõe a 1ªRPM, encontra-se o BPTran

49° BPM – 45 endereços.

c) A escolha dos locais de *blitzen* é feita por um Sargento PM que trabalha na seção, levando-se em consideração o equilíbrio no atendimento das demandas de cada UEOp, isto é, o BPTran procura realizar o mesmo número de operações em cada Unidade.

d) Os locais de *blitzen* escolhidos, bem como a data e horário, são encaminhados para a 4ª Companhia do BPTran (4ªCia Tran), que é a Cia responsável por empenhar os recursos humanos e logísticos na execução da operação.

e) Além da 4ªCia PTran, a P3 também encaminha os locais, horários e datas das *blitzen* de trânsito para a empresa, conveniada com o DETRAN, que presta o serviço de reboque no município de Belo Horizonte, a fim de que ela envie um caminhão reboque para os locais de *blitzen*.

f) Após a execução da operação, as equipes de *blitzen* encaminham um relatório de serviço para a P3, constando a produtividade da atividade, com dados sobre o comandante da operação, recursos humanos e logísticos empenhados, número de boletins de ocorrências, quantidade de AIT, veículos abordados, apreendidos etc.

g) Ao receber os relatórios na P3, um Soldado PM que cuida da estatística, lança os dados no banco de dados da seção (planilha excel), que são usados na elaboração dos relatórios mensais da UEOp, bem como subsidiam o comando em suas decisões.

h) Além disso, a seção de Comunicação Organizacional do BPTran (P5/BPTran), mantém uma pesquisa de qualidade de atendimento ao cidadão, disponibilizado no site: <<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/bptran/principal.action>>. A pesquisa contém 7 perguntas referentes ao atendimento recebido pelo cidadão. Entretanto, apesar da pesquisa ser muito importante no contexto geral de avaliação de atendimento, percebe-se que não existe, na pesquisa, questões exclusivamente direcionadas para a *blitz* de trânsito.

Inferiu-se desta observação que existe uma “quebra” no ciclo PDCA (tratado na seção 2) após a execução da operação, isto é, a *blitz* é planejada (P) e executada (D), mas, não é verificada (C) e nem “replanejada” (A). O relatório da operação retorna para a seção somente para extração dos dados relativos a produtividade e não consta as informações sobre as ações gerenciais adotadas na operação e que poderiam auxiliar em futuros planejamentos, como por exemplo os casos de remanejamento de local, desativação da operação etc.

## **7.2 Observação nos locais de *blitz***

Durante o acompanhamento das *blitzen* de trânsito foram coletados dados e informações de maneira não estruturada e informal (conversa com militares, condutores e transeuntes) , anotados a partir de observações pessoais do pesquisador.

### **7.2.1 Retenção para o tráfego de veículos**

A retenção para o tráfego de veículos foi considerado como o principal efeito colateral causado por uma *blitz* de trânsito. Todavia, esta situação foi observada somente na operação realizada no dia 06 de março de 2013, na rua Prof. Gabriela Varela, bairro Floramar.

As retenções ocorreram devido às características da via, que é coletora e de mão dupla. O referido logradouro é utilizado por muitos condutores como caminho alternativo à Av. Cristiano Machado (via arterial), fato que causa um considerável aumento do fluxo de veículos no horário de pico.

Das retenções do trânsito que ocorreram no local, oito delas foram cronometradas pelo pesquisador, sendo que o lapso temporal de cada retenção variou entre 10 a 30 segundos, não ocasionando maiores transtornos para os usuários da via.

Na visão dos militares entrevistados na operação, as pequenas retenções do tráfego de veículos, constituem-se em um fator de segurança para todos que trafegam pela via

ou encontram-se dentro do dispositivo operacional da *blitz*, tendo em vista que os motoristas são obrigados a reduzir a velocidade dos seus veículos. Além disso, a retenção permite ao militar selecionador avaliar melhor os veículos suspeitos que transitam no local.

Quando as retenções começam a ficar demasiadamente grandes, os militares empregados na operação atuam no sentido de sanar tal situação, isto é, cessam a fiscalização momentaneamente, liberam espaço na via (cones) e atuam (gestos e apitos) no sentido de agilizar o trânsito dos veículos. A FIG. 2 registrou a maior retenção ocorrida no local.



FIGURA 2 – Fotografia de uma retenção do trânsito na Av. Prof. Gabriela Varela, bairro Floramar, Belo Horizonte/MG, em 06 Fev. 2013

Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se desta observação que as retenções causadas pela *blitz* de trânsito realizadas pelo BPTran, da maneira como foram feitas na Av. Prof. Gabriela Varela, são de curta duração e não geram transtornos consideráveis aos condutores que trafegam pela via.

### 7.2.2 Fechamento de via devido a *blitz*

Na *blitz* de trânsito onde ocorreu fechamento de via verificou-se seguintes efeitos colaterais:

- a) Alteração no trajeto de uma linha de ônibus que circula na região, causando transtornos para os usuários do transporte coletivo;
- b) Interdição provisória das vagas de estacionamentos localizadas na via fechada;
- c) Dificuldade dos condutores em manobrar seus veículos para adentrar ou sair de estacionamento privativo (estabelecimento comercial);
- d) Diminuição no movimento de clientes (prejuízo financeiro) como consequência da dificuldade para se estacionar (alíneas “b” e “c”);
- e) Alteração no trajeto utilizado rotineiramente por condutores;
- f) Risco de acidente envolvendo os moradores da via fechada. Os condutores que moravam na via interditada foram orientados pelos militares da *blitz* a tomarem um desvio (de aproximadamente 1 km, segundo os moradores), passando por trás do quarteirão e entrando na via interditada pela contramão de direção. Todavia, os moradores que saíam de suas residências, também podiam transitar pelo local, no sentido correto da via. Consequentemente, houve a possível situação dos veículos depararem-se uns com os outros em sentidos contrários, gerando risco de acidente de trânsito tendo em vista a existência de uma curva no local, ao final da descida da via.

A FIG. 3 demonstra como o dispositivo operacional da operação foi instalado e a FIG. 4 exhibe a curva no final da descida da via interditada.



FIGURA 3 – Fotografia de um fechamento de via, em decorrência da instalação de uma *blitz* de trânsito na Rua Prof. Estevão Pinto esquina com R. Caraça, bairro Serra, Belo Horizonte/MG, em 08 Fev. 2013

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o fechamento da via para a realização de uma *blitz* de trânsito, em princípio é contra-indicado, haja vista a grande quantidade de efeitos colaterais que podem ocorrer. Além de alterar o trajeto dos veículos (incluindo linha de ônibus), esse tipo de dispositivo interferiu no movimento do comércio local, bem como gerou o risco de acidentes para os moradores da via interditada.



FIGURA 4 – Fotografia da R. Caraça, bairro Serra, Belo Horizonte/MG, em 08 Fev. 2013.  
Em destaque no final da descida, a existência de uma curva acentuada à direita.  
Fonte: Dados da pesquisa

### 7.2.3 *Blitz* após a curva

Os efeitos colaterais provocados pela *blitz* de trânsito instalada após uma curva, relacionam-se diretamente com os aspectos de segurança. A tendência dos condutores que saem de uma curva e se deparam com a *blitz*, é de reduzir a velocidade ou mudar de faixa bruscamente, numa demonstração de susto em face a inesperada situação.



FIGURA 5 – Fotografia da visão de uma *blitz* instalada após uma curva, Rua Úrsula Paulino, bairro Betânia, Belo Horizonte/MG, em 14 Fev. 2013.

Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que a *blitz* realizada em local muito próximo à curva, gerou uma situação de risco para os condutores, tendo em vista a brusca diminuição da velocidade ou mudança de faixa que eles faziam ao avistarem a operação.

#### 7.2.4 Transtorno para os pedestres

A instalação de uma *blitz* de trânsito, onde a calçada é totalmente ocupada pelo dispositivo operacional, praticamente obriga os pedestres atravessarem a via para o lado oposto ao da *blitz* ou contornarem o dispositivo operacional passando pelo leito da via.

A FIG. 6 exhibe uma operação onde a calçada (muito estreita) foi totalmente ocupada pelo dispositivo operacional.



FIGURA 6 – Fotografia de uma *blitz* instalada próximo a uma calçada estreita na Rua Úrsula Paulino, bairro Betânia, Belo Horizonte/MG, tirada em 14 Fev. 2013.

Fonte: Dados da pesquisa

A FIG. 7 registra o momento em que um pedestre (camisa azul) atravessa a via, em meio ao fluxo de veículos, para o sentido oposto ao da *blitz*. Ressalta-se a travessia se deu em local de risco, tendo em vista ser logo uma curva.



FIGURA 7 – Fotografia de um pedestre atravessando a Rua Úrsula Paulino, em meio aos veículos. Bairro Betânia, Belo Horizonte/MG, tirada em 14 Fev. 2013.  
Fonte: Dados da pesquisa

Esta situação foi considerada como um efeito colateral decorrente da operação, pois, além de ter gerado um transtorno para os pedestres, também fez com que estes fossem expostos ao risco de ter que atravessar a via logo após uma curva ou andar no leito da rua, contornando a área delimitada da *blitz*.

### 7.3 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas de maneira estruturada, obtendo-se os dados e informações apresentados a seguir.

#### 7.3.1 Condutores abordados nas *blitzen*

##### Caracterização dos locais de *blitz*:

- 03 operações na região Oeste;
- 02 operações na região Centro-Sul;
- 01 operação na região Norte.

### Caracterização dos condutores entrevistados:

#### a) Idade dos condutores:

A soma dos condutores que tem idade acima de 40 anos (34,17%) e os que encontram-se entre 31 e 40 (30,83%), representou 65% dos entrevistados, isto é, a maioria dos entrevistados encontra-se em uma fase mais madura da vida, como visto no GRAF. 1.

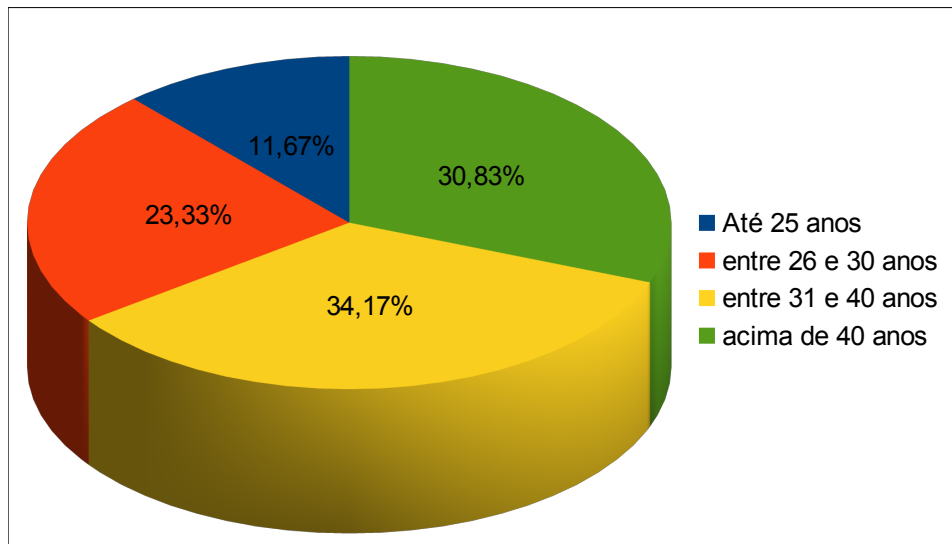


GRÁFICO 1- Faixa etária dos condutores entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa

#### b) Sexo:

Os condutores do sexo masculino representaram 76,67% dos entrevistados e as mulheres representaram 23,33%, conforme tabela nº 3.

TABELA 3

Sexo dos condutores entrevistados - 2013

Sexo	Absoluto	%
Masculino	92	76,67
Feminino	28	23,33
Total	120	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

**c) Escolaridade:**

Metade dos entrevistados (50%) disseram possuir o ensino médio, enquanto 38,33% relataram possuir curso superior e os demais (11,67%) ensino fundamental. Percebe-se que a maioria dos entrevistados é de pessoas esclarecidas.

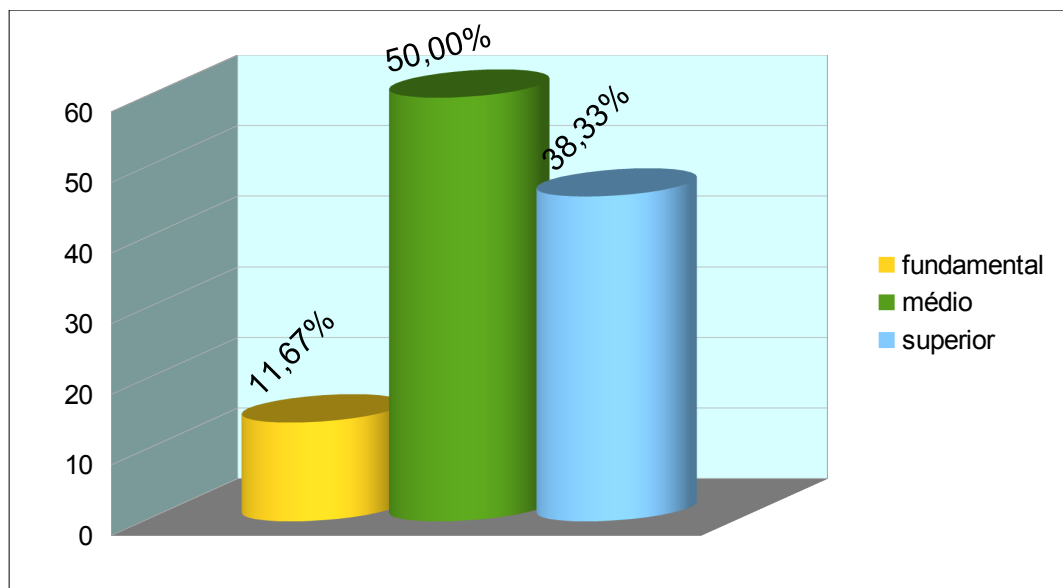


GRÁFICO 2 - Escolaridade dos condutores entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

**d) Carteira Nacional de Habilitação (CNH):**

Os entrevistados habilitados exclusivamente na categoria “B” representam 43,33% e os motoristas habilitados na categoria “Outros” representaram 36,6%. Nesta categoria enquadraram-se os motoristas habilitados nas categorias AB, AC, AD, AE, ou seja, são condutores de veículos que também podem conduzir motocicletas.

TABELA 4

Categoria da CNH dos condutores entrevistados - 2013

<b>Categoria</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
A	16	13,33
B	52	43,33
C	2	1,67
D	4	3,33
E	2	1,67
Outros	44	36,67
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**e) Tempo que dirige (tempo de CNH):**

Dos 120 entrevistados, 50% possui mais de 10 anos de habilitação e menos de 1% está habilitado há somente um ano. Percebe-se, ainda, que 25,83% dos entrevistados estão habilitados a conduzir veículo entre 6 e 10 anos. Nota-se que a grande maioria dos entrevistados possui considerável experiência na condução de veículos.

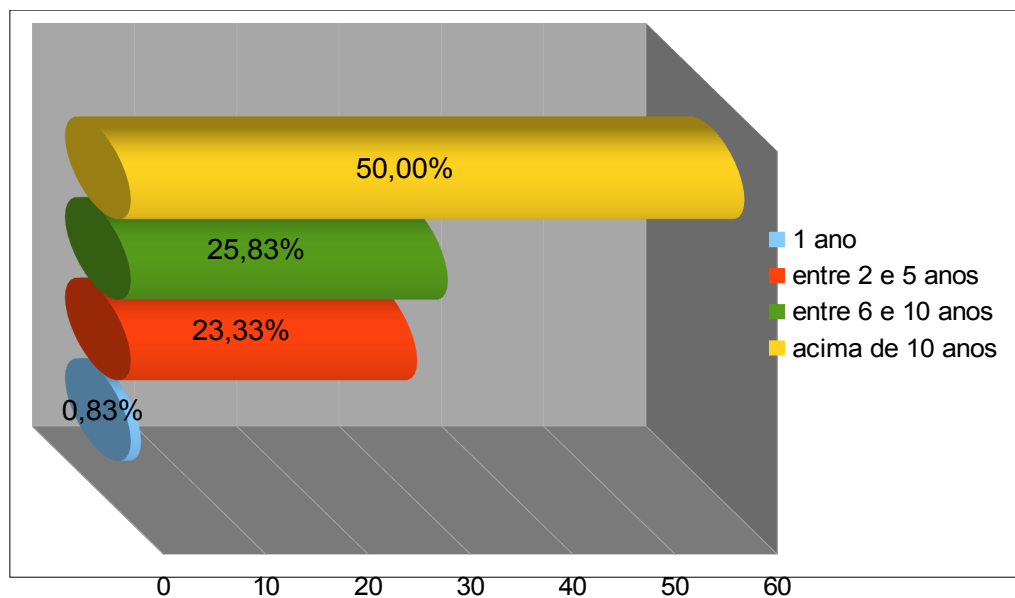


GRÁFICO 3 – Tempo de CNH dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

**g) Residência (bairro) :**

Dos 120 condutores pesquisados, 92 declararam residir na cidade Belo Horizonte, constituindo 76,67% dos entrevistados. O restante dos pesquisados informaram residir em outras cidades. Dos entrevistados que moram em Belo Horizonte, a maior parte é formada por pessoas residentes nas regiões Norte, 20,65%; Barreiro, 18,84%; Oeste e Centro-Sul, ambas com 17,39%, conforme GRAF. 4.

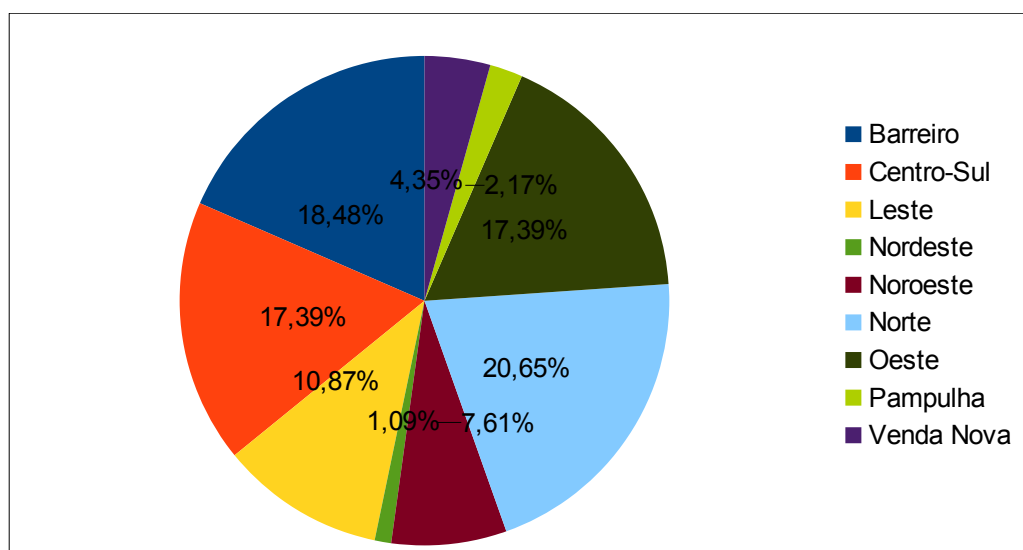


GRÁFICO 4 – Região dos onde os entrevistados residem  
Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta nº 1:** Você já foi parado ou passou por local em que estava sendo realizada *blitz* de trânsito?

A tabela nº 5 mostra que 35,83% dos entrevistados nunca haviam sido parados ou passaram por uma *blitz* de trânsito realizada pelo BPTran.

TABELA 5

Quantidade de entrevistados que já foram parados em *blitz* de trânsito - 2013

Respostas	Absoluto	%
Sim	77	64,17
Não	43	35,83
Total	120	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Atualmente não existe um algoritmo confiável que calcule a probabilidade de um condutor ser ou não parado em uma *blitz* de trânsito, tendo em vista a quantidade de variáveis que interferem no resultado.

Para ser abordado em uma *blitz*, deve-se considerar, dentre outras, a iteração das seguintes variáveis: local, horário, situação da via, clima, número de agentes, objetivos da operação, disposição dos agentes e circunstâncias especiais.

Sendo assim, esta pergunta teve como objetivo somente saber se o entrevistado já havia passado ou parado em *blitz* de trânsito anteriormente a fim de ser utilizado como recurso auxiliar nas questões nº 2, 3, 4 e 7 desta pesquisa.

**Pergunta nº 2:** Quanto ao aspecto de segurança, nas vezes em que passou por local de *blitz*, você sentiu-se:

Nesta pergunta, 64,17% dos entrevistados disseram sentir-se seguros e 12,5% afirmaram sentir-se totalmente seguros, perfazendo um total de 76, 57% dos entrevistados. A soma dos entrevistados que responderam inseguro ou totalmente inseguro atingiu o valor de 14,67% (GRAF. 5).

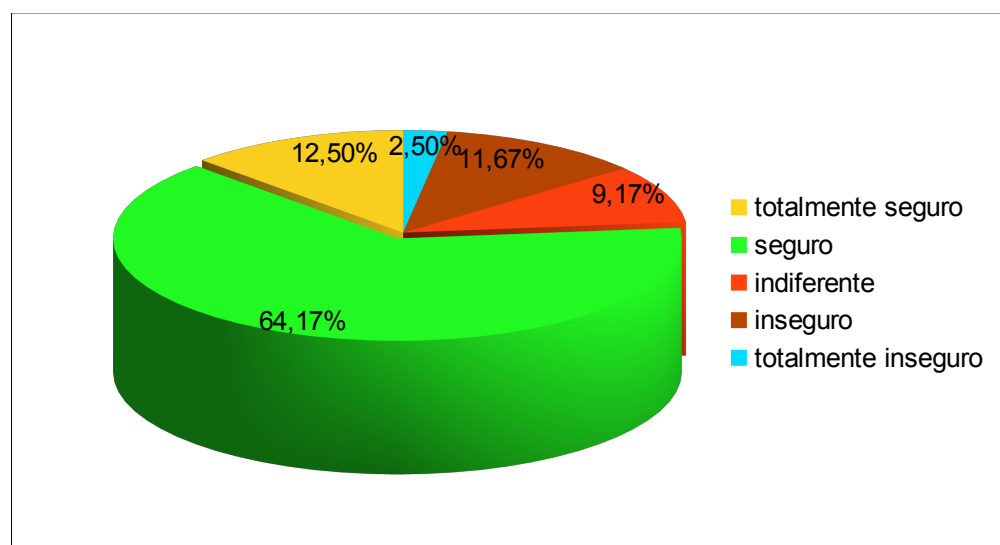


GRÁFICO 5 – Sensação de segurança dos condutores entrevistados durante a *blitz*

Fonte: Dados da pesquisa

Infer-se desses dados que a insegurança sentida pelos 14,67% dos entrevistados,

constitui-se em um evento adverso, haja vista que os motivos alegados por estes entrevistados, para sentirem-se inseguros em um local onde havia *blitz* de trânsito, relacionam-se, principalmente com o medo e a ansiedade, gerados a partir de circunstâncias que foram agrupadas em quatro situações:

- a) Condutores que não sabem como proceder em uma *blitz*, ou seja, não entendem muito bem os sinais emitidos pelos agentes de trânsito, confundem-se ao manobrar o veículo próximo de cones, ficam sem noção do que fazer etc. Esta situação ocorre envolvendo, principalmente, recém habilitados e idosos.
- b) Condutores em situações irregulares relativas aos documentos obrigatórios. Neste caso o condutor sente-se inseguro, ou ansioso, quanto a ação que será adotada pelos militares da *blitz*. A situação pode se agravar conforme o momento da abordagem, isto é, se o local é ermo, não tem ninguém próximo (testemunhas) etc, a conduta dos militares pode ser diversa ao que se espera de um agente da lei.
- c) Dificuldade, por parte do condutor, em identificar que a operação trata-se de uma *blitz* de trânsito da Polícia Militar. Neste caso, a aproximação ao local da operação, em velocidade superior a que deveria estar em um local de *blitz*, pode causar acidentes, tendo em vista o susto causado ao condutor, que, normalmente tende a frear bruscamente, ou mudar de faixa, conforme o local.
- d) Experiências negativas anteriores vivenciadas em *blitz* de trânsito. Os antecedentes emocionais dos condutores, relativos a situações negativas experimentadas anteriormente em uma *blitz*, gera uma expectativa, também negativa e aflitiva, quanto a possibilidade de se repetir a mesma situação ruim ocorrida naquela ocasião.

No caso desta questão, conclui-se que as variáveis responsáveis pela sensação de insegurança, sentida pelos condutores entrevistados, são de caráter pessoal de cada entrevistado, não sendo possível o seu controle por parte dos militares que realizam a operação.

**Pergunta nº 3:** Nas vezes em que você passou por local de *blitz* a operação causava retenção para o tráfego de veículos?

As *blitzen* de trânsito nunca causaram retenção para 69,17% dos entrevistados. Para os demais condutores, 30,83%, as operações causaram retenção para o fluxo de veículos, raramente, frequentemente ou sempre, sendo informado um tempo médio pelos entrevistados, que variou de 1 a 40 minutos. As causas dessas retenções não foram descritas pelos entrevistados (GRAF. 6).

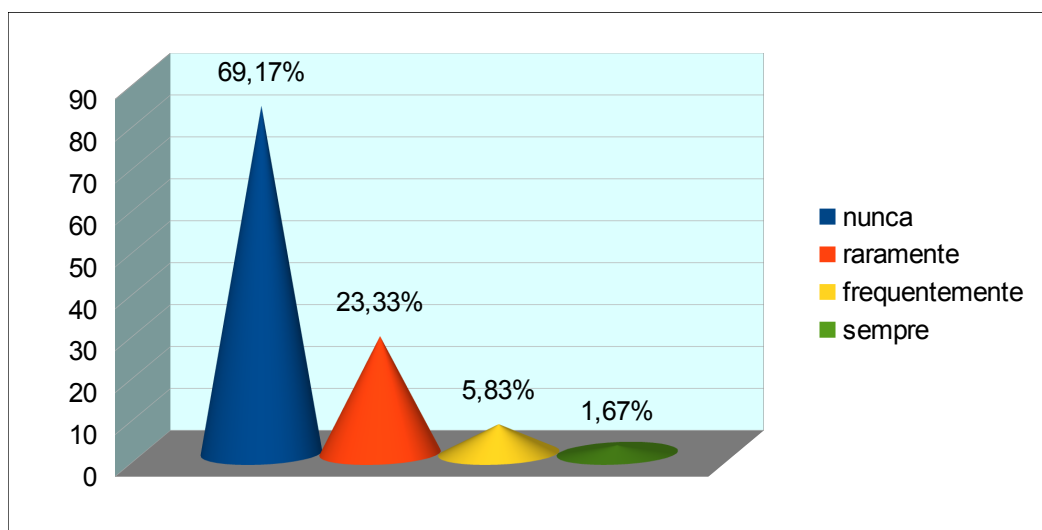


GRÁFICO 6 – Frequência das retenções decorrentes de *blitz* de trânsito observada pelos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a retenção do trânsito é um efeito colateral gerado a partir de vários fatores, como por exemplo o local da operação, horário, circunstâncias (obras, desvios etc) e tempo (chuva, sol etc). Além disso, as percepções temporais de cada indivíduo podem variar, fazendo com que cada pessoa tenha uma noção diferente do valor do tempo. Enquanto para alguns foram poucos minutos parado em uma retenção, para outros o tempo foi muito grande.

As respostas corroboram as observações descritas no item 7.2.1, todavia, diferem quanto ao tempo de retenção. Entretanto, ressalta-se que, na maioria dos casos em que houve a indicação de tempo retido por parte dos entrevistados, estes não souberam diferenciar se a *blitz* que causava a retenção foi realizada pelo BPTran ou outra Unidade da PMMG.

**Pergunta 4:** Você já teve algum transtorno decorrente da *blitz* de trânsito? (ex.: atraso para compromisso)

Conforme se verifica na tabela 6, a maioria dos entrevistados, 80,83%, alegou nunca ter tido transtorno decorrente da *blitz*. Com relação aos 19,17% dos entrevistados que tiveram algum transtorno, grande parte dos condutores relataram o “atraso para o serviço” ou “outros compromissos” (viagem, reunião, festa etc) como sendo os principais prejuízos sofridos.

TABELA 6  
Condutores que já tiveram algum transtorno decorrente de uma *blitz* de trânsito - 2013

Respostas	Absoluto	%
Sim	23	19,17
Não	97	80,83
Total	120	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Destes entrevistados, somente um condutor relatou ter sofrido prejuízo financeiro de R\$ 2.000,00 (dois mil reais), haja vista ser autônomo e a empresa que havia contratado os seus serviços, o dispensou, por conta do atraso.

Infere-se que o atraso causado aos condutores, decorrente da realização de uma *blitz* de trânsito, é um efeito colateral da operação. Entretanto, este efeito também vincula-se a variáveis sobre as quais os militares empregados na operação não tem o controle. Como exemplo pode-se citar o horário de compromisso das pessoas, isto é, ao realizar os procedimentos de fiscalização, que demandam determinado tempo, o militar não tem como alterar o horário de compromisso do condutor abordado que foi contraído anteriormente.

**Pergunta 5:** Acerca da importância das atividades de *blitz* de trânsito realizadas pela PMMG/BPTran você entende ser:

Neste quesito, os entrevistados que julgaram ser as atividades de *blitz* muito importante (70,83%), mais os que pensam ser importante (27,5%), somaram 98,33% dos entrevistados. Menos de 2% acham que a atividade não é importante(GRAF. 7).

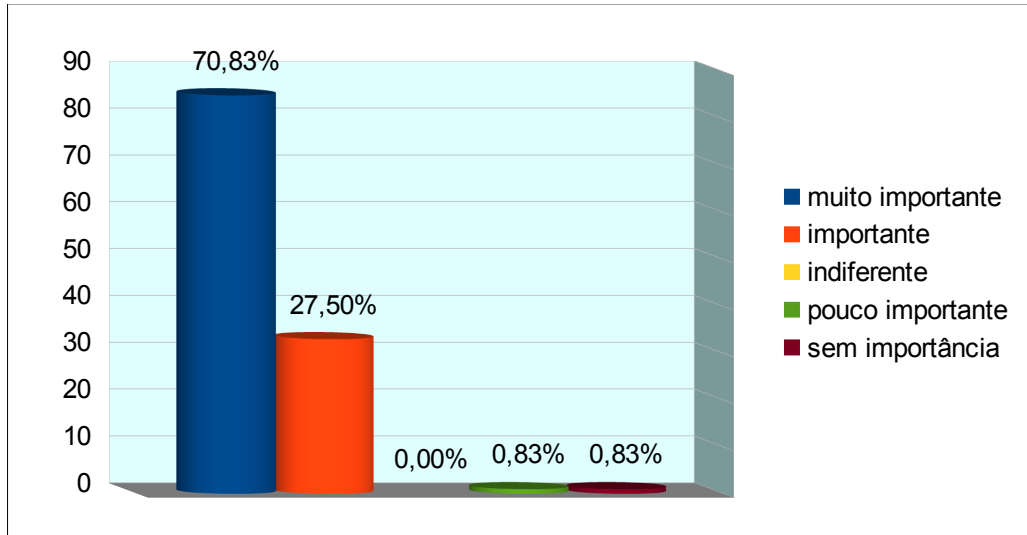


GRÁFICO 7 – Importância da *blitz* de trânsito

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão, procurou-se estabelecer a relação de custo-benefício desse serviço para a população, ou seja, independentemente dos efeitos colaterais gerados pela *blitz*, o objetivo foi avaliar como os entrevistados julgavam essa atividade.

Conclui-se que o serviço de *blitz* de trânsito é considerado como uma atividade de muita relevância para a sociedade.

**Pergunta 6:** Na sua opinião a PMMG/BPTran deve continuar a desempenhar esse tipo de atividade?

Para 95,83% dos entrevistados o BPTran deve continuar a exercer as atividades de *blitz*, conforme tabela 7. Os entrevistados que manifestaram-se favoráveis a continuidade do serviço reforçaram a questão anterior, quanto as vantagens auferidas na relação custo-benefício, contudo, nem todos que consideraram a *blitz* importante, acham que ela deve continuar a ser realizada.

TABELA 7

Opinião dos condutores quanto a continuidade das atividades de *blitz* - 2013

Resposta	Absoluto	%
Sim	115	95,83
Não	5	4,17
Total	120	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os motivos mencionados pelos entrevistados favoráveis à continuidade das operações, resumiram-se aos seguintes aspectos:

- a) A operação proporciona maior segurança para o bairro, haja vista a ostensividade da *blitz*;
- b) A fiscalização deve ser exercida no sentido de coibir os abusos no trânsito, principalmente provocados por condutores e motociclistas embriagados ou irresponsáveis;
- c) Os condutores irregulares devem ser “retirados” de circulação, uma vez que não cumprem suas obrigações perante o Estado (principalmente pagamento de impostos e taxas).

Para os entrevistados desfavoráveis à continuidade da operação os motivos alegados baseiam-se na conduta pouco profissional dos militares que fazem *blitz* (vide questão 8), na insistência em se fazer as operações sempre em horários e locais inadequados (causando retenções) e na própria ineficácia do sistema de fiscalização (“os infratores continuam no trânsito do mesmo jeito, não são punidos” - fala de um dos entrevistados).

Verifica-se que o anseio da grande maioria da população é favorável à continuidade da realização das *blitzen* de trânsito.

**Pergunta 7:** Você já foi penalizado com medida administrativa? (ex.: autuação – multa, retenção de veículo etc).

Do total de entrevistados 81,67% responderam que não e 18,33% responderam que sim, conforme tabela 8. Esta questão buscou estabelecer algum vínculo entre as opiniões desfavoráveis emitidas nas entrevistas e o fato do entrevistado ter sido autuado na *blitz*, ou seja, se o entrevistado deixou-se levar por questões pessoais, específicas da *blitz*, para responder a entrevista.

TABELA 8

Condutores que já foram penalizados com medida administrativa em *blitz* de trânsito - 2013

Resposta	Absoluto	%
Sim	22	18,33
Não	98	81,67
Total	120	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as respostas aos questionamentos, principalmente as perguntas 5, 6 e 8, concluiu-se que não houve má-fé dos entrevistados, no sentido de se deixar levar por questões pessoais, ao responder as perguntas, exceção a um único caso, explicado na próxima pergunta (questão 8).

**Pergunta 8:** Com relação a conduta profissional apresentada pelos policiais militares durante a *blitz* de trânsito você os avalia como sendo:

Verificou-se que 97,5% dos entrevistados consideram os militares do BPTran, que trabalham nas atividades de *blitz* como sendo bons profissionais ou altamente profissionais. Dentre os motivos expostos pelos entrevistados, percebeu-se que a educação, cordialidade, tranquilidade e conhecimento do serviço foram os principais fatores de justificação para a resposta (GRAF 8).

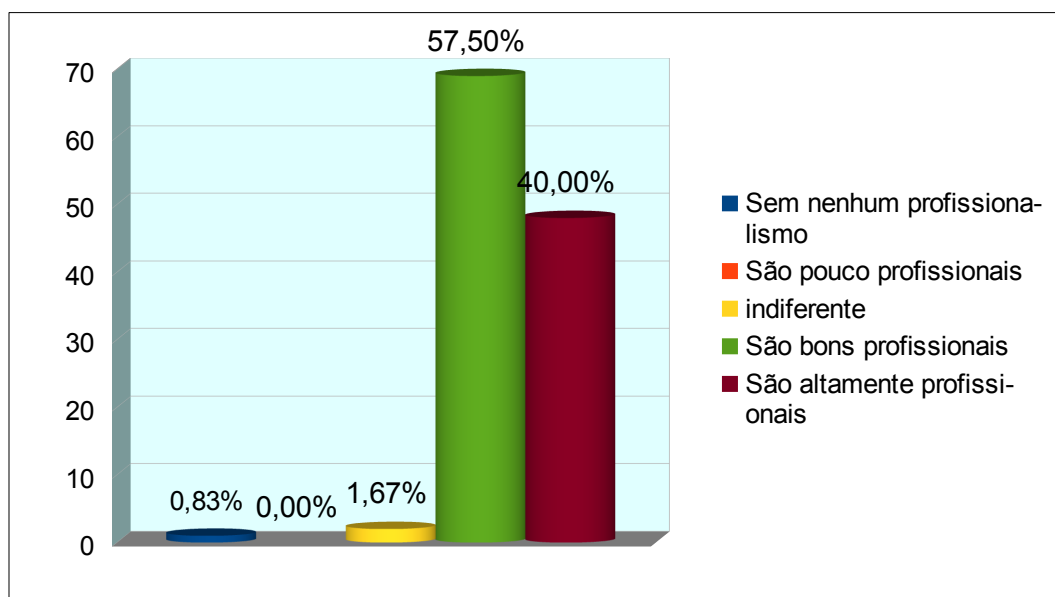


GRÁFICO 8 – Grau de profissionalismo dos militares que trabalham na *blitz* de trânsito  
 Fonte: Dados da pesquisa

Inferiu-se dessas respostas que a conduta dos policiais militares é altamente positiva. O percentual de 0,83% refere-se somente a um único entrevistado, que alegou ter sido abordado com desrespeito por um policial militar integrante da operação.

Ressalta-se que o referido entrevistado encontra-se incluído no grupo de entrevistados que foram penalizados com medidas administrativas conforme verificado na questão 7, isto é, por ocasião de sua abordagem houve a necessidade de remoção da sua motocicleta, bem como foi lavrada uma autuação de infração de trânsito (AIT). O entrevistado também opinou que o BPTran não deve continuar a realizar as *blitzen* de trânsito (pergunta 6), por entender que existe muito abuso de autoridade nas operações.

Conclui-se, especificamente neste caso, que as respostas negativas dadas pelo entrevistado são de cunho pessoal, no sentido de demonstrar sua insatisfação com as medidas administrativas que lhe foram aplicadas, tendo em vista que encontrava-se com os documentos do veículo atrasados.

### 7.3.2 Militares integrantes das equipes de *blitz*

#### a) Idade:

Verificou-se que os entrevistados que possuem até 25 anos de idade representaram 23,08%; entre 26 e 30 anos representaram 19,23%; entre 31 e 35 anos 19,23%; entre 36 e 40 anos 3,85% e acima de 40 anos 34,62%, conforme figura nº....

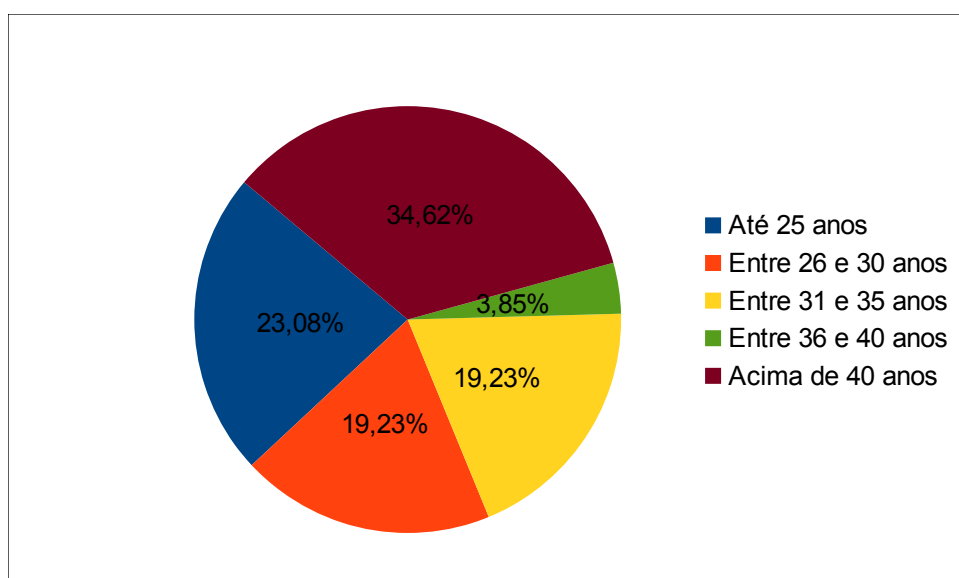


GRÁFICO 9 – Faixa etária dos militares que trabalham na *blitz*  
Fonte: Dados da pesquisa

#### b) Sexo:

Os policiais militares do sexo masculino representaram 84,62% dos entrevistados e as mulheres representaram 15,38%, conforme tabela nº 9.

TABELA 9

Sexo dos militares da *blitz*- 2013

Sexo	Absoluto	%
Maculino	22	84,62
Feminino	4	15,38
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

**c) Graduação:**

Os sargentos e cabos representaram 19,23%, cada graduação e os soldados formaram 61,54% dos entrevistados (TAB 10).

TABELA 10  
Graduação dos militares da *blitz*- 2013

Graduação	Absoluto	%
Sargento	5	19,23
Cabo	5	19,23
Soldado	16	61,54
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

**d) Tempo de serviço na PMMG:**

Verifica-se que mais da metade dos militares tem menos de 10 anos de serviço, sendo que 46,15% do total de entrevistados tem 5 anos ou menos de serviço, conforme tabela nº 11.

TABELA 11  
Tempo de serviço dos militares na PMMG - 2013

Tempo Serviço	Absoluto	%
Até 5 anos	12	46,15
Entre 6 e 10	4	15,38
Entre 11 e 15	1	3,85
Entre 16 e 20	4	15,38
Entre 21 e 25	3	11,54
Acima de 25	2	7,69
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

**e) Tempo de serviço no BPTran:**

Percebe-se que mais de 60% dos entrevistados servem na Unidade há menos de 5 anos, conforme visto na tabela nº 12.

TABELA 12

Tempo de serviço dos militares no BPTran - 2013

<b>Tempo Serviço</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	16	61,54
Entre 6 e 10	2	7,69
Entre 11 e 15	1	3,85
Entre 16 e 20	4	15,38
Entre 21 e 25	2	7,69
Acima de 25	1	3,85
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

**f) Tempo de serviço na *Blitz*:**

Nota-se que pouco mais de 65% dos entrevistados está há menos de 5 anos no serviço de *blitz*.

TABELA 13

Tempo de serviço dos militares na *blitz* - 2013

<b>Tempo Serviço</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
Até 1 ano	6	23,08
Entre 2 e 5	11	42,31
Entre 06 e 10	6	23,08
Entre 11 e 15	1	3,85
Acima de 15	2	7,69
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 1:** Na sua opinião, a *blitz* de trânsito causa algum transtorno para o tráfego de veículos ou para os condutores?

Verifica-se que praticamente 73% dos militares acham que a *blitz* causa transtorno para o tráfego de veículos (TAB 14).

TABELA 14

Opinião dos entrevistados quanto ao transtorno para o tráfego de veículos causado pelas *blitzen* de trânsito - 2013

Respostas	Absoluto	%
Sim	19	73,08
Não	7	26,92
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se desse resultado que a opinião da maioria dos militares que trabalham na *blitz* de trânsito ratifica o que foi falado pelos condutores no item 8.1.3.1 (perguntas 3 e 4) no sentido de que estas operações podem causar efeitos colaterais, ou seja, retenções no trânsito e atraso para os condutores abordados.

**Pergunta 2:** Os locais e horários onde as operações tem sido lançadas são adequados?

Mais de 61% dos entrevistados relataram que somente “as vezes” os locais e horários são adequados (GRAF 10).

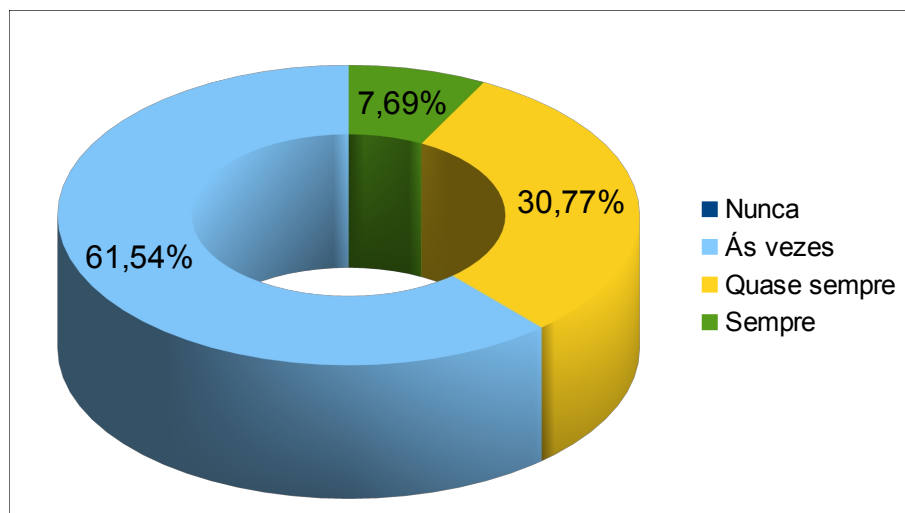


GRÁFICO 10 – Frequência referente a adequabilidade do local onde as *blitzen* de trânsito são lançadas

Conclui-se que, na avaliação da maioria dos executantes das operações (militares que integram as equipes de *blitz*), os locais e horários planejados para se executar a operação estão longe de serem ideais, isto é, pode estar ocorrendo uma falha no planejamento das operações.

**Pergunta 3:** Em casos específicos, relacionados as dificuldades mais comuns enfrentadas durante a realização das *blitzen* de trânsito, marque as alternativas em que os fatos ocorrem diariamente nas operações?

Nesta pergunta os entrevistados puderam marcar mais de uma opção. O resultado obtido demonstra que os problemas que mais ocorrem na *blitz* envolvem pessoas influentes ou famosas na sociedade, seguido de atrito verbal e problemas com autoridades policiais. Quanto à opção “outras dificuldades”, os problemas de logística (notebook, viatura etc) foram os mais citados (GRAF. 11).

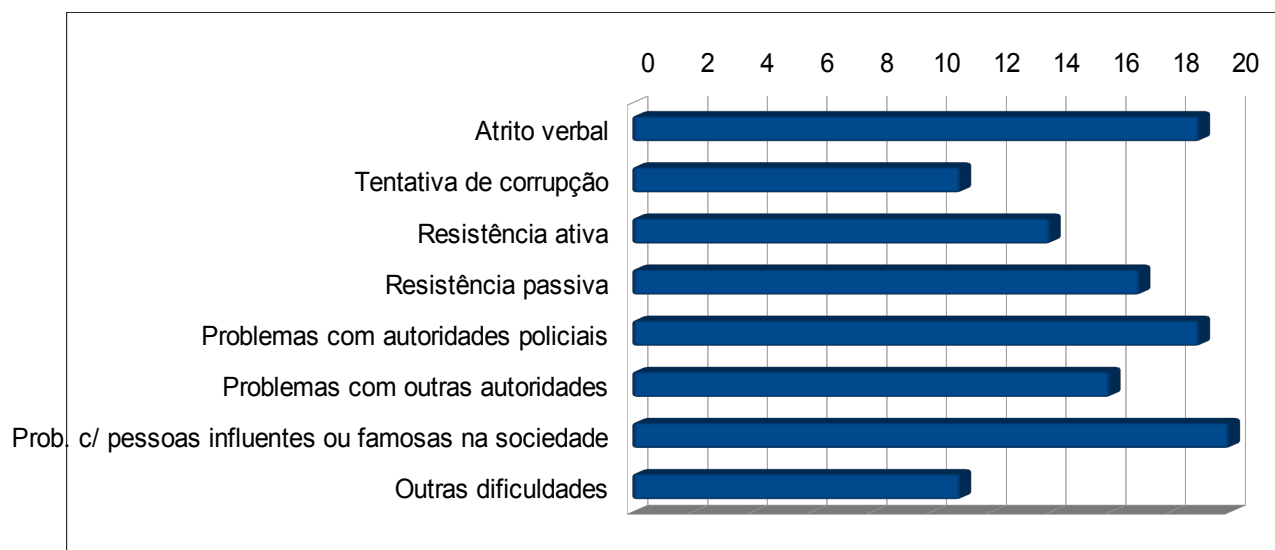


GRÁFICO 11 – Problemas que mais ocorrem na *blitz* de trânsito

Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se desta questão que os principais problemas enfrentados pelos militares, na execução da operação, constituem-se em eventos adversos, ou seja, não decorrem da execução da *blitz* em si, mas, sim, partem dos próprios abordados. Neste contexto, verificou-se que os militares sofrem dois tipos de pressão: de pessoas influentes ou famosas e de pessoas comuns.

Percebe-se que o primeiro tipo de pressão (pressão de cima para baixo) está ligada à sensação de poder das pessoas que tem um determinado status social e se fazem valer dessa condição para satisfazer um desejo pessoal. Expressões do tipo “você sabe com quem está falando?” ainda são muito comuns nos locais onde são realizadas operações policiais. Todavia, a postura profissional e a conduta legal dos policiais tendem a prevalecer nestes casos.

No segundo caso (pressão de baixo para cima) os cidadãos surpreendidos no cometimento de infrações de trânsito (principalmente administrativas) tendem a imprimir uma pressão emocional nos militares, colocando-se em situação de vítima, numa condição rebaixada e constrangida, sofredora de uma injusta opressão causada pelo Estado. Comumente se vê expressões do tipo “eu pago meus impostos em dia!”, “sou trabalhador!”, “a polícia tem que prender é bandido!”. Porém, novamente a postura profissional, legal e serena dos militares sobrepõe qualquer dificuldade nestes casos.

**Pergunta 4:** Geralmente, como você percebe a receptividade dos condutores quanto a abordagem em uma *blitz* de trânsito?

As respostas praticamente ficaram divididas entre “satisfeitos” (46,15%) e “indiferentes” (46,15%). No geral, os militares avaliam a receptividade dos abordados de maneira neutra ou positiva, não havendo uma avaliação negativa considerável, conforme GRAF. 12.

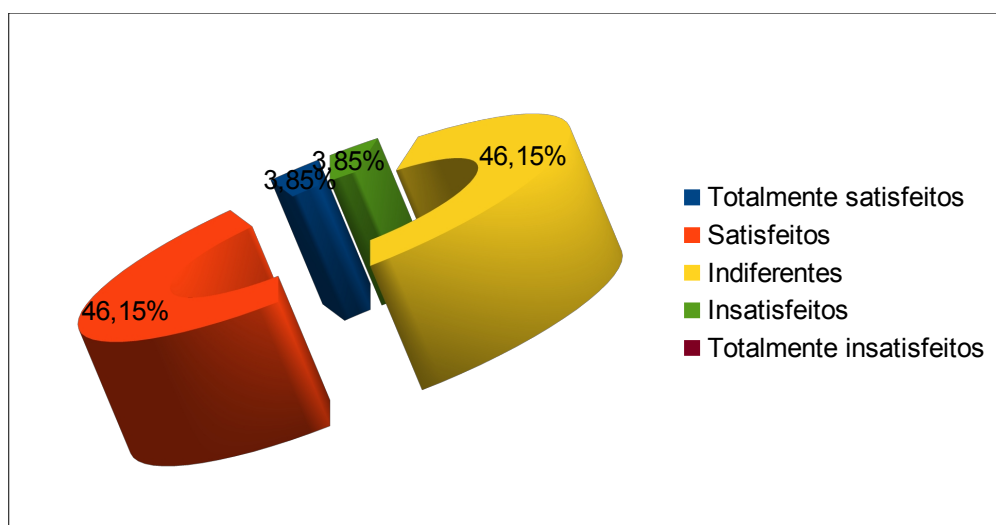


GRÁFICO 12 – Nível de satisfação dos condutores abordados na *blitz*, na percepção dos militares.

Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 5:** Em relação ao seu emprego no serviço de *blitz* de trânsito você se sente:

Mais de 80% dos militares que trabalham nas equipes de *blitz* atualmente se sente satisfeito ou totalmente satisfeito com o serviço. Apenas um entrevistado (3,85%) respondeu encontrar-se insatisfeito nesta atividade (GRAF. 13).

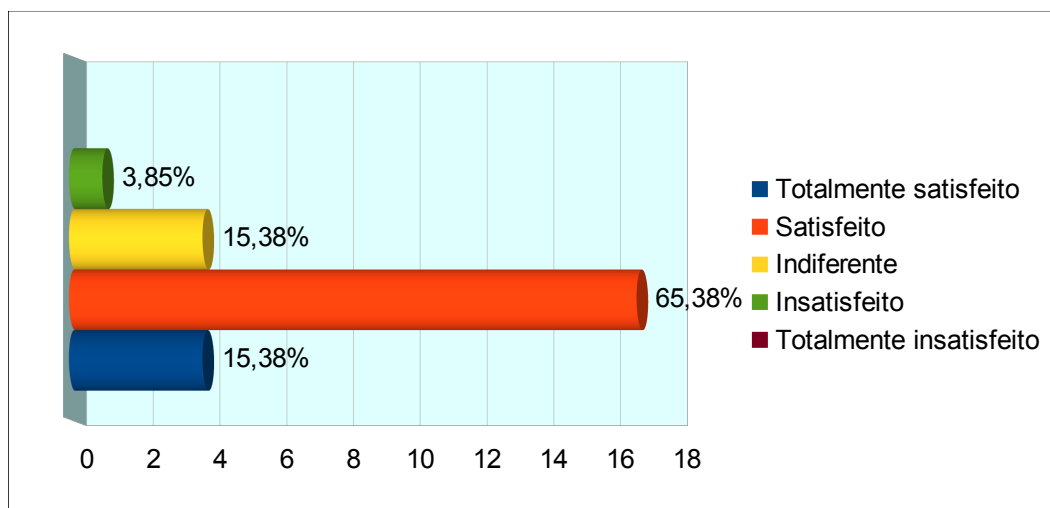


GRÁFICO 13 – Nível de satisfação dos militares com o serviço de *blitz*.  
Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 6:** Nos últimos doze meses você adquiriu alguma doença ou problema decorrente do exercício da atividade de *blitz*?

Neste quesito, somente um entrevistado alegou ter sofrido um problema relacionado a saúde (fratura no punho) em decorrência do serviço de *blitz*, conforme tabela 15.

TABELA 15

Militares que sofreram algum problema de saúde decorrente da *blitz* nos últimos doze meses - 2013

Respostas	Absoluto	%
Sim	1	3,85
Não	25	96,15
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que os problemas de saúde podem constituir-se em um efeito colateral ou evento adverso decorrente da *blitz*, dependendo das circunstâncias em que o problema foi causado. Todavia, na pesquisa, exceto pelo caso exposto por um entrevistado, não foram detectados efeitos colaterais (doenças de pele, coluna, articulações etc) causados pela *blitz*.

**Pergunta 7:** Na sua opinião, quanto tempo, em média, o militar fica totalmente preparado para trabalhar nas atividades de *blitz* de trânsito com segurança?

Neste caso, o tempo necessário para que um militar execute a atividade de *blitz* com segurança, foi dividido em 03 grupos: curto prazo, com tempo até 01 mês; médio prazo, com tempo até 3 meses e longo prazo, com tempo maior que 3 meses, sendo obtido os seguinte resultado:

- Curto prazo: 30,77%
- Médio prazo: 11,54%
- Longo prazo: 11,54%

A tabela nº 16, mostra todos os resultados. Quanto aos que não mencionaram prazo, houve uma unanimidade entre os entrevistados em dizer que o tempo depende do esforço pessoal de cada um.

TABELA 16

Prazo para que o militar fique totalmente preparado para trabalhar no serviço de *blitz* - 2013

Tempo	Quantidade	%
Até 8 horas	4	15,38
Até 1 semana	1	3,85
Até 1 mês	3	11,54
Até 3 meses	3	11,54
Até 6 meses	3	11,54
Não mencionaram	12	46,15
Total	26	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

### 7.3.3 Moradores e comerciantes próximos aos locais de *blitz*

#### a) Idade:

Verificou-se que os que possuem até 25 anos de idades representaram 8,33%; entre 26 e 30 anos representaram 29,17%; entre 31 e 35 anos 4,17%; entre 36 e 40 anos 12,5% e acima de 40 anos 45,83%, GRAF. 14.

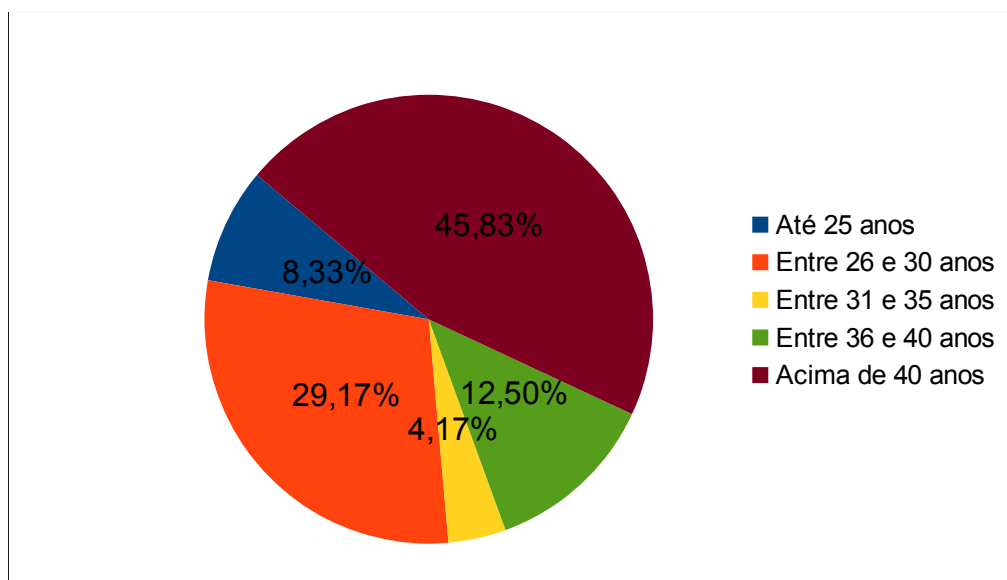


GRÁFICO 14 – Faixa etária dos moradores e comerciantes entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

#### b) Sexo:

Os entrevistados do sexo masculino representaram 79,17% dos entrevistados e as mulheres representaram 20,83%, conforme tabela nº 17.

TABELA 17

Sexo dos moradores e comerciantes entrevistados - 2013

Sexo	Absoluto	%
Maculino	19	79,17
Feminino	5	20,83
Total	24	100

Fonte: Dados da pesquisa

#### c) Escolaridade:

Dos entrevistados, 62,5% disseram possuir o ensino médio, enquanto 29,2%

relataram possuir curso superior e os demais (8,3%) ensino fundamental.

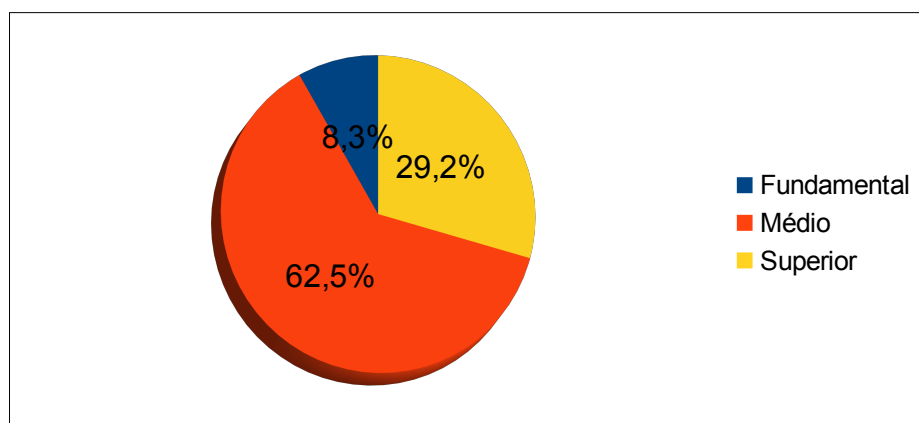


GRÁFICO 15 – Faixa etária dos moradores e comerciantes entrevistados.  
Fonte: Dados da pesquisa

#### d) Situação:

Conforme a tabela nº 18, 75% dos entrevistados são pessoas que residem em endereços próximos aos locais onde as *blitzen* foram realizadas.

TABELA 18

Perfil do entrevistado com relação a condição de morador ou comerciante - 2013

Situação	Absoluto	%
Comerciante	6	25,00
Morador	18	75,00
Total	24	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

#### e) Tempo que reside ou trabalha no local:

Ficou demonstrado que a grande maioria dos entrevistados (62,5%) possuem mais de vinte anos residindo em local próximo ao que a *blitz* foi realizada. Pouco mais de 12,5% possui entre onze e vinte anos morando no mesmo endereço.

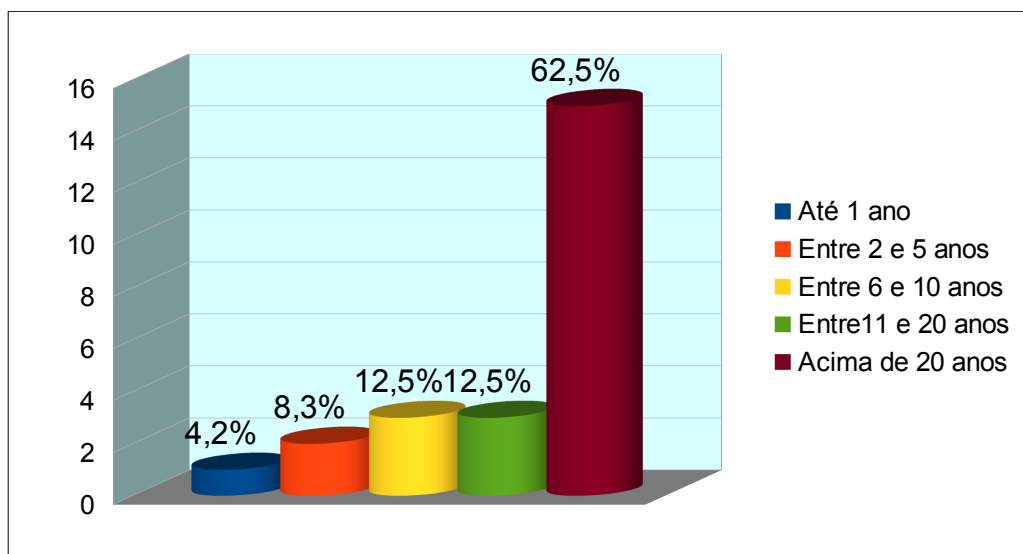


GRÁFICO 16 – Tempo em que o entrevistado reside ou trabalha no local (próximo a *blitz*).  
Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 1:** Com que frequência são realizadas *blitzen* neste local pela PMMG/BPTran?

Do total de entrevistados, 41,67% respondeu que as *blitzen* são realizadas frequentemente e o restante ficou dividido entre “primeira vez” e “raramente”, (GRAF. 16).

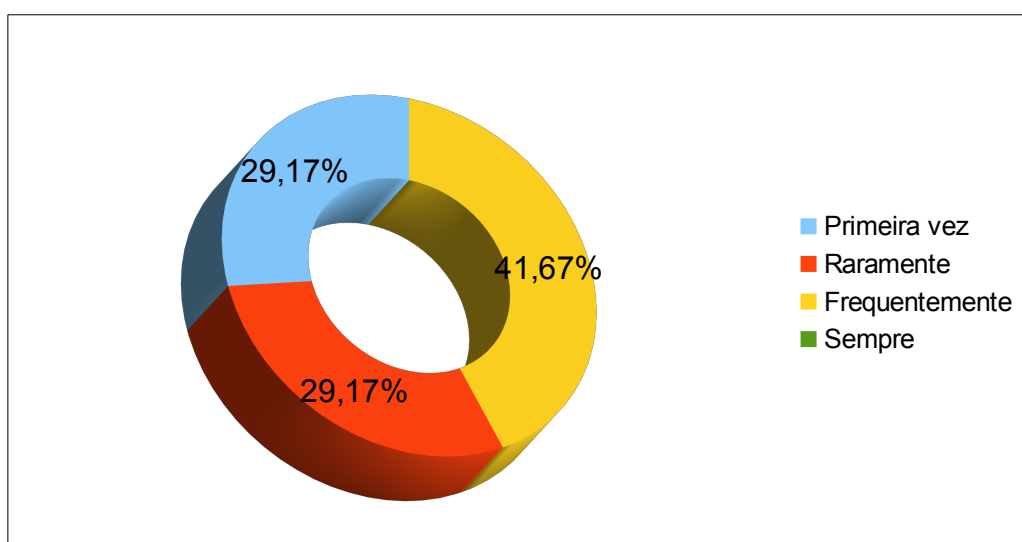


GRÁFICO 17 – Frequência da realização de *blitz* no local próximo do endereço do entrevistado.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que há uma tendência do BPTran em manter determinados locais de *blitz* (41,67%), e variar o número de operações outros endereços.

**Pergunta 2:** Nas vezes em que a operação é realizada há retenção para o tráfego de veículo?

Para 54,2 % dos entrevistados, nunca houve retenções para o tráfego de veículos nos locais onde as operações foram realizadas. Para o restante dos entrevistados (45,8%), houve retenções raramente ou frequentemente (GRAF. 17)

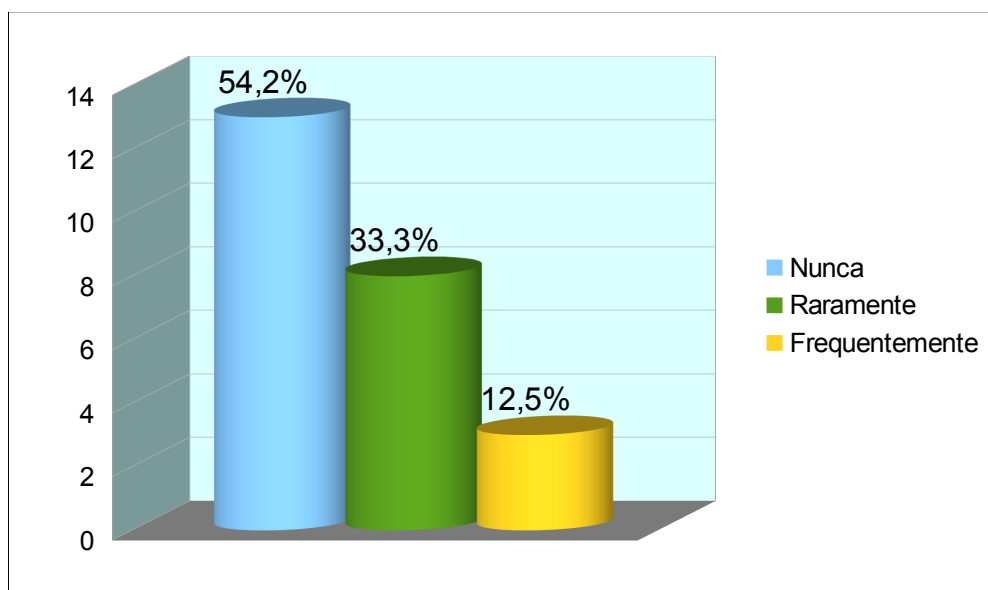


GRÁFICO 18 – Frequência das retenções de trânsito causadas pela *blitz* na percepção dos comerciantes e moradores entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas dos moradores e comerciantes entrevistados corroboram as afirmações dos condutores registradas no pergunta 3 contante no item 7.1.3.1, isto é, as retenções ocorrem com alguma frequência devido a execução de uma *blitz* de trânsito.

**Pergunta 3:** Quando as operações são realizadas neste local como você se sente?

A totalidade dos entrevistados (100%) respondeu sentir-se seguro ou totalmente seguro, sendo que 79,2% disse sentir-se “totalmente seguro” (GRAF. 18)

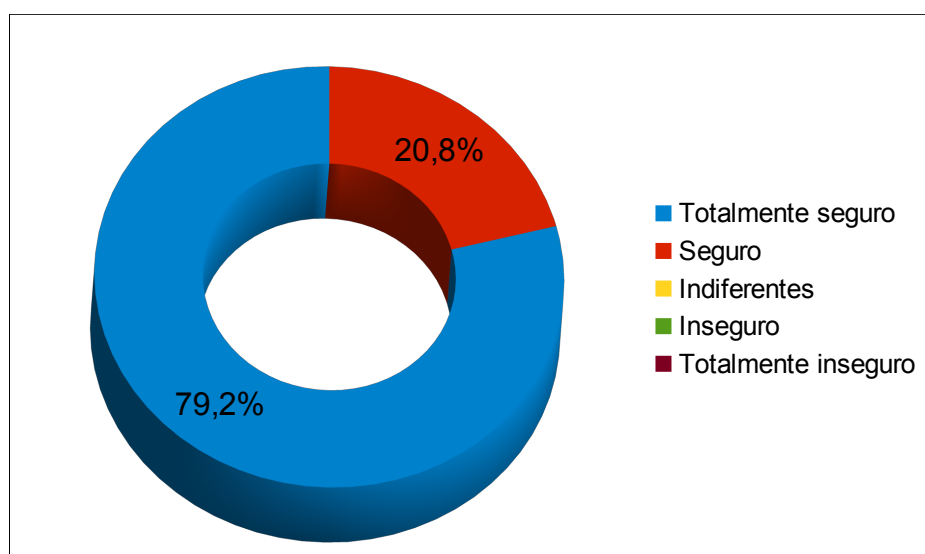


GRÁFICO 19 – Sensação de segurança dos comerciantes e moradores.

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, diferentemente dos condutores, que apresentaram um percentual de respostas de entrevistados dizendo sentir-se inseguro ou totalmente inseguro, a avaliação dos moradores e comerciantes é completamente positiva. Este fenômeno foi avaliado com base na motivação das respostas dadas pelo entrevistados, onde verificou-se a questão de segurança local (para o bairro), como o fator preponderante para que a pergunta tivesse sido respondida positivamente.

Inferre-se desses dados a avaliação altamente positiva para a PMMG por parte da comunidade que recebe o serviço de *blitz*, ou seja, é a segurança objetiva e o vínculo dessas pessoas com o local onde moram.

**Pergunta 4:** A *blitz* de trânsito gera algum transtorno ou prejuízo para a comunidade local? (ex.: dificuldade para estacionar, carga e descarga etc).

Apenas três entrevistados (12,5%) disseram que a *blitz* traz algum transtorno para a comunidade. Nestes casos, os entrevistados eram comerciantes que alegaram queda no movimento do comércio por problemas relativos ao estacionamento destinado aos clientes da loja.

TABELA 19

A *blitz* de trânsito gera algum transtorno para o tráfego local - 2013

Respostas	Absoluto	%
Sim	3	12,5
Não	21	87,5
Total	24	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se que as atividades de *blitz* geram efeitos colaterais para o comércio sob determinadas circunstâncias. No caso específico, a instalação do dispositivo operacional “inutilizou” considerável quantidade de vagas de estacionamentos na via pública, bem como dificultou as manobras de entrada e saída em estacionamentos privativos.

**Pergunta 5:** Acerca das atividades de *blitz* de trânsito realizadas pela PMMG/BPTran você entende ser:

Esta questão evidenciou a relação custo-benefício para os moradores ou comerciantes que localizam-se próximos ao local de *blitz*, ou seja, mesmo que tenha sido levantado alguns transtornos decorrentes da *blitz*, 100% dos entrevistados consideram a atividade importante (8,33%) ou muito importante (91,67%), como visto no GRAF. 19.

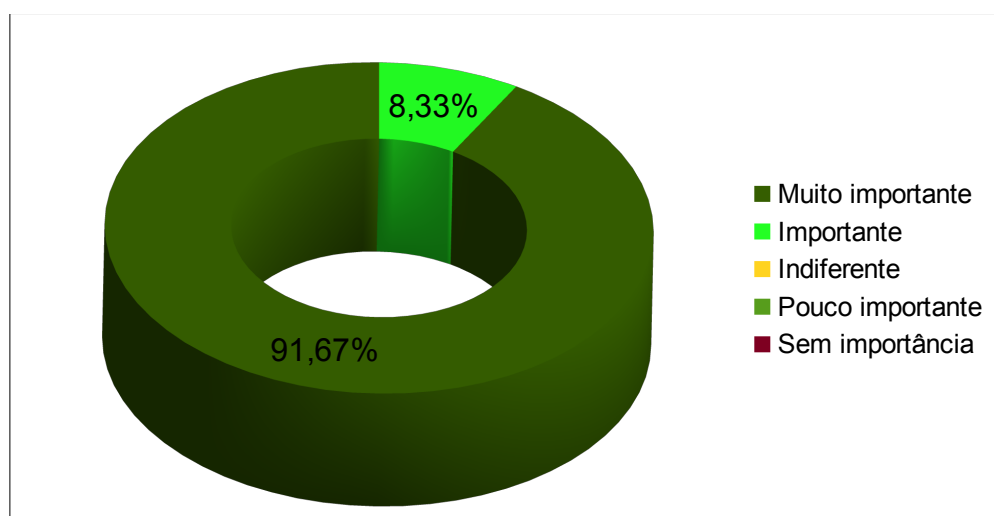


GRÁFICO 20 – Importância das *blitzen* na opinião dos comerciantes e moradores.  
Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 6:** Na sua opinião, a PMMG/BPTran deve continuar a desempenhar esse tipo de atividade?

Complementando a questão anterior, percebe-se todos os entrevistados (100%) desejam ver as *blitzen* de trânsito sendo realizadas na comunidade, conforme tabela n 20.

TABELA 20

Opinião dos moradores/comerciantes quanto a continuidade da *blitz* - 2013

Resposta	Absoluto	%
Sim	24	100
Não	0	0
Total	24	100

Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 7:** Você já sofreu alguma medida administrativa (ex: autuação – multa, retenção de veículo etc)?

Assim como nas entrevistas aplicadas aos condutores esta pergunta teve como objetivo detectar a predisposição dos entrevistados em fornecer respostas tendenciosas, contudo, nenhum deles havia sido penalizado em decorrência de operação de trânsito, conforme se vê na tabela 21.

TABELA 21

Se o entrevistado já sofreu media administrativa em *blitz* - 2013

Resposta	Absoluto	%
Sim	0	0
Não	24	100
Total	24	100

Fonte: Dados da pesquisa

**Pergunta 8:** Na sua opinião, você considera este local adequado para se realizar uma *blitz* de trânsito?

Dos entrevistados, 25% consideram que o local onde a *blitz* estava sendo realizada não era adequado para o exercício das atividades. Este grupo de entrevistados sustentam a opinião dos militares, pergunta 2, sendo que naquela ocasião, mais de 60% dos policiais disseram que os locais eram adequados somente “as vezes”.

TABELA 22

Opinião dos moradores e comerciantes quanto a adequabilidade do local da *blitz* - 2013

Resposta	Absoluto	%
Sim	18	75
Não	6	25
Total	24	100

Fonte: Dados da pesquisa

Infere-se que realmente pode estar ocorrendo uma falha de planejamento por parte da P3 quanto aos locais onde as operações estão sendo lançadas, haja vista as respostas fornecidas por moradores, condutores e policiais militares que trabalham nas *blitzen*.

## 8 CONCLUSÃO

Para o entendimento do objeto de estudo desta pesquisa, efeitos colaterais decorrentes da *blitz* de trânsito urbano, procurou-se, inicialmente, verificar os atuais conceitos que norteiam as atividades administrativas e operacionais da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Em seguida, buscou-se, por analogia, de acordo com a conceituação existente na literatura das ciências médicas, analisar os efeitos colaterais decorrentes da prestação de serviços públicos pelo Estado.

Destaca-se que os conceitos de planejamento e gestão aplicam-se ao contexto no qual está inserido o objeto de estudo desta pesquisa na medida em que se observa a existência de alguns transtornos ou prejuízos que decorrem da forma como uma *blitz* de trânsito urbano, realizada pelo BPTran, é planejada, executada e gerenciada.

A fundamentação teórica escolhida para esta pesquisa, composta, essencialmente, pelo primeiro grupo: Chiavenato (2007), Maximiano (2007), Bresser-Pereira (2003) e Vilhena (2012), dimensionou o quadro administrativo no qual a Administração Pública se encontra atualmente.

Distingue-se do entendimento dos autores, que a Administração Pública atual, encontra-se em uma fase de transição, ou sobreposição de modelos administrativos, isto é, o Estado, até então estruturado nos moldes propostos pela teoria burocrática, hodiernamente vem agregando conceitos do modelo gerencial em sua maneira de administrar a coisa pública, preocupando-se em prestar serviços com qualidade para os cidadãos.

Neste sentido, a qualidade nos serviços prestados pelo Estado, tornou-se uma constante verificada nas normas, doutrinas e rotinas de serviço da PMMG, onde são estabelecidos procedimentos e metas a serem alcançadas pela Corporação, através do planejamento e da gestão.

Ressalta-se, porém, as questões levantadas por outro grupo de autores, Caulliraux (2004), Yamashita (2004) e Abrucio (2003), também eleitos para a sustentação teórica desta pesquisa, que, de maneira complementar aos demais autores, sugerem que os atos praticados

pela Administração Pública, na prestação de serviço à sociedade, também podem causar transtorno ou prejuízo para o cidadão, conforme as circunstâncias.

Sobressai desta observação que o princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, ao qual o Estado encontra-se consubstanciado, obriga a Administração Pública a beneficiar ou atender as necessidades da maioria dos cidadãos em detrimento das necessidades e expectativas de uma minoria, porventura existente.

A inteligência dos autores foi conveniente ao trabalho haja vista fornecer uma ampla visão do funcionamento do sistema organizacional da Administração Pública. Compreendeu-se que o Estado encontra-se, ainda, em um processo inicial de atualização da sua maneira de gerir, sendo natural que haja erros e falhas nesta fase.

Todavia, pressupõe-se que este novo cenário seja alvo de constantes estudos, aperfeiçoamento e correção de atitudes, visando, principalmente melhorar os processos de qualidade na busca do atingimento das metas da instituição, bem como, seja feita com o menor número de erros ou danos possível para o cidadão.

A seção 3 buscou explicar o sentido da expressão “efeitos colaterais”. Por ser um termo utilizado tecnicamente nas ciências médicas e farmacológicas, buscou-se na literatura destas áreas, a definição para a referida expressão, bem como, em seguida, foi feita uma analogia entre o significado deste termo nas ciências médicas e o seu possível emprego para definir os danos causados aos cidadãos a partir de uma ação da Administração Pública.

Obteve-se, assim, que os efeitos colaterais considerados nesta pesquisa, referem-se aos danos causados a qualquer cidadão, produzidos por uma ação do Estado, através da execução de um serviço por qualquer órgão da Administração Pública, obrigatoriamente, revestido de legalidade e consonante com as normas internas do órgão responsável pela execução do serviço.

Outro termo adotado na pesquisa, por ocasião do estudo dos efeitos colaterais, refere-se ao “evento adverso”. O evento adverso vai além dos efeitos colaterais, sendo definido nesta pesquisa como os danos causados ao cidadão, ou aos agentes públicos, decorrentes de qualquer fator humano, técnico ou organizacional, mas, que não estão

diretamente vinculados aos resultados de um serviço prestado pela Administração Pública.

A caracterização do objeto de estudo foi dividida em duas partes, tratadas nas seções 4 e 5. A seção 4 abordou o contexto legal no qual a *blitz* de trânsito encontra-se inserida, ou seja, foram tratadas as leis que regem o sistema de trânsito brasileiro, enfatizando a sua evolução e as ações de fiscalização pertinentes à própria legislação de trânsito.

As informações contidas na seção 4 ressaltam a modernidade das leis de trânsito no Brasil, as quais, do início de seu processo legislativo (1910) até o atual Código de Trânsito Brasileiro em vigor, percorreram um caminho de pouco mais de cento e dois anos. Mais recente, ainda, é o poder de fiscalização do cumprimento destas leis, atribuído à Polícia Militar, cuja competência foi criada há pouco mais de quarenta e dois anos, em 1970.

A seção 4 foi complementada pela seção 5, onde procurou-se descrever o dispositivo operacional da *blitz* de trânsito, quanto aos seus propósitos, sua instalação na via e o seu funcionamento. Para isso, buscou-se, através da análise de documentos técnicos e doutrinários da PMMG e do Exército Brasileiro, verificar a origem da *blitz* de trânsito a fim de se entender o atual modelo ao qual esta operação se ajusta.

Sobressai deste estudo que o termo “*blitz*”, originalmente era empregado no meio militar, referindo-se a uma operação de guerra de caráter inesperado. Por ser uma expressão utilizada pelas forças armadas mundiais, a partir de 1940, quando surgiu pela primeira vez na Inglaterra para referir-se as ofensivas alemãs durante a Segunda Guerra Mundial, possivelmente, também foi empregada pelo Exército Brasileiro, que realizava operações de contraguerrilha no Brasil nos anos de 1969, inclusive na área de trânsito.

A evolução dos “*modus operandis*” empregados nas operações de trânsito pela Polícia Militar, decorrentes das mudanças político-sociais, fez com que, dispositivos operacionais de uma operação de trânsito, tais como concertinas e cavalos de frisa, fossem substituídos por materiais mais condizentes com a atual realidade (cones, placas e cavaletes).

Entretanto, manteve-se a dinâmica do dispositivo operacional, ou seja, ocupação de um espaço próximo à calçada, sinalizado por cones e cavaletes e com militares realizando funções de comando, selecionador, vistoriador e segurança.

Observou-se no caminho histórico traçado pela *blitz* até o atual momento, que todas as operações devem ser dotadas de um planejamento prévio, provido de informações sobre o local, horário e objetivos.

Além disso, para a execução de uma operação deste tipo, deve-se levar em conta os esforços das equipes de *blitz* no sentido de não gerar prejuízos para o tráfego de veículos e nem para o cidadão.

O conhecimento estabelecido nestas seções foram adequados ao trabalho tendo em vista que a definição de alguns pressupostos serviram como orientação para a pesquisa de campo, tais como o planejamento das operações, os locais e horários onde estas são realizadas, as retenções causadas ao tráfego de veículos e os prejuízos causados aos motoristas.

Sendo assim, na seção 6, metodologia, elegeu-se a observação direta intensiva, através do emprego das técnicas de observação e entrevistas, para a realização da pesquisa de campo.

A seção 7, análise e interpretação dos dados da pesquisa, confirma a existência de efeitos colaterais provocados por uma *blitz* de trânsito, bem como eventos adversos produzidos tanto pelas equipes de *blitz*, quanto pelos próprios condutores que são abordados nas operações.

Os conceitos do modelo gerencial, atualmente inseridos na PMMG, são percebidos nas fases de planejamento e execução das *blitzen* de trânsito, bem como na avaliação dos serviços prestados pelo BPTran aos cidadãos, através de pesquisa via internet (site do BPTran).

Entretanto, uma ruptura do ciclo PDCA (abordado na seção 2) foi detectada nas fases de verificação e atuação, isto é, os relatórios produzidos nas *blitzen* de trânsito referem-se basicamente à produtividade da operação. Neste contexto, informações sobre a adequabilidade do local e horário, os pontos críticos e negativos da operação e os efeitos colaterais gerados pela *blitz*, não são relatados à seção de planejamento.

Sendo assim, a seção de planejamento do BPTran fica limitada a somente extrair os dados alusivos a produtividade, não realizando intervenções eficazes no sentido de se melhorar os locais e horários de *blitz*.

Infere-se que os locais inadequados, causadores de efeitos colaterais, continuarão constando no planejamento da P3, uma vez que as alterações do serviço não chegam ao conhecimento da seção.

Os gráficos de nº 6, 10 e 18, as tabelas de nº 6, 14 e 19 e as figuras de nº 2, 3, 5, 6 e 7, comprovam a hipótese básica desta pesquisa que foi no sentido de identificar os principais efeitos colaterais causados por uma *blitz* de trânsito urbano realizada pelo BPTran.

Destaca-se que 30,83% dos condutores, 45,8% dos moradores e comerciantes, além de 73,08% dos militares que trabalham nas *blitzen*, relataram que pode haver retenções no tráfego de veículos decorrente da realização do serviço.

Além das retenções, outros efeitos colaterais gerados por *blitz* de trânsito verificados na pesquisa são os prejuízos e transtornos sofridos pelos condutores e comerciantes, apontados por 19, 17% dos condutores e 12,5% dos comerciantes e moradores de locais próximos de onde ocorreram as *blitzen*.

Outros efeitos colaterais também foram observados, porém, não foi possível mensurar a amplitude de suas ações, como é o caso dos transtornos para os pedestres e desvio de linha de ônibus.

Os eventos adversos foram observados nos casos envolvendo problemas entre policiais e condutores abordados (atrato verbal), principalmente se envolver pessoas influentes, importantes na sociedade ou autoridades.

Sendo assim, em complemento aos conhecimentos trazidos pelo primeiro grupo de autores, a transversalidade dos conceitos trazidos pelo segundo grupo do embasamento teórico, ressalta-se a dificuldade da Administração Pública em cumprir suas metas perante a todos os seus “clientes” (cidadãos) de maneira unânime.

Neste sentido, verifica-se que a *blitz* de trânsito pode causar efeitos colaterais para uma parte da população, decorrentes da maneira como a operação é planejada ou executada.

Conclui-se finalmente que os efeitos colaterais decorrentes de uma *blitz* de trânsito podem ser eliminados ou mitigados através de intervenções gerenciais no planejamento ou execução da operação.

## 8.1 Sugestões

Considerando-se os resultados alcançados na pesquisa e como forma de contribuir com a PMMG, especialmente o BPTran, em seu planejamento, execução e avaliação das *blitzen* de trânsito, sugere-se o seguinte:

- a) Implementação de relatório eletrônico das *blitzen*, contendo campos destinados aos dados relacionados à produtividade e aos aspectos gerenciais (adequabilidade do local de *blitz*, situação dos recursos logísticos, problemas verificados etc);
- b) Divulgação, através de panfletos, ou outros meios, de informações relativas à *blitz*, tais como finalidade das operações, maneira como o condutor deve proceder ao ser abordado etc;
- c) Aumento do número de recursos humanos e logísticos destinados exclusivamente à execução deste tipo de operação. Conseqüentemente, aumentar o número de operações diárias haja vista o alto índice de aprovação por parte da população;
- d) Aquisição de veículo que propicie mais conforto e recursos operacionais para os militares empregados nas operações, como por exemplo, ônibus com banheiro, mesa e cadeira com computadores e fonte de energia elétrica;
- e) Realização de parcerias com outros órgãos (ou Unidades da própria PMMG) no sentido de se potencializar as ações da *blitz*, tendo em vista que, atualmente, é um dos serviços mais próximo do cidadão e que alcança grande parte dos bairros da cidade. Neste sentido, paralelamente à ação fiscalizatória do BPTran, poderiam ser realizadas campanhas educativas, testes de saúde (diabetes, hipertensão, e outras doenças que causam acidentes) etc;
- f) Elaboração de documento normativo referente a *blitz* de trânsito, com previsão do efetivo mínimo fixado em 12 militares, além de instruir aos executores da operação sobre os efeitos colaterais que podem ocorrer em função da realização da operação;
- g) Instalação de câmera filmadora no dispositivo operacional da *blitz*, visando resguardar a segurança dos condutores e dos militares;
- h) Estudo dos locais de *blitzen*, visando estabelecer os melhores locais para a operação, de modo que não haja comprometimento do tráfego de veículos ou haja fechamento de vias;

- i) Realização de treinamento da tropa empregada na *blitz* de trânsito, inclusive com psicólogos, visando tratar das questões de relacionamento com as pessoas;
- j) Instrução extensiva e intensiva para a tropa de policiamento ostensivo das UEOP's da 1ªRPM, sobre *blitz* de trânsito, haja vista que também realizam este tipo de operação nas vias.

Por fim, ressalta-se que as sugestões propostas visam eliminar ou amenizar os efeitos colaterais que podem ser provocados por uma *blitz* de trânsito, tendo em vista que a missão da Polícia Militar de Minas Gerais, sob o novo enfoque gerencial, ora estabelecido na Corporação, não mais se limita apenas a cumprir suas atividades de policiamento ostensivo, sendo necessário, também, que a missão seja cumprida de maneira, eficiente, efetiva e com eficácia.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 173-199.

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. **Antecedentes e origem do choque de gestão.** In: VILHENA, Renata et al. (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas gestão pública para o desenvolvimento.** Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 13-17.

BRASIL. **Código de Trânsito Brasileiro.** Lei n. 9.503, de 23 de setembro de 1997, 3. ed. Brasília: DENATRAN, 2008.

BRASIL. **Código Nacional de Trânsito.** Decreto-Lei n. 2.994, de 28 de janeiro de 1941. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2994-28-janeiro-1941-412976-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 21 fev. 2013

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 21 fev. 2013

BRASIL. Decreto n. 667 de 2 de julho de 1969. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.actionnumero=8324&tipo\\_norma=DEC&data=19101027&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.actionnumero=8324&tipo_norma=DEC&data=19101027&link=s)>. Acesso em: 21 fev. 2013.

BRASIL. Decreto n. 8.324 de 27 de outubro de 1910. Brasília. Senado Federal, Subsecretaria de Informações. Disponível em: <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.actionnumero=8324&tipo\\_norma=DEC&data=19101027&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.actionnumero=8324&tipo_norma=DEC&data=19101027&link=s)>. Acesso em: 21 fev. 2013.

BRASIL. Ministério do Exército. Estado Maior do Exército. **Instruções Provisórias: Operações urbanas de defesa interna** [Brasília]: 1969, 95 p.

BRASIL. Ministério do Exército. EME/IGPM; CONTRAN/DENATRAN. **Manual de policiamento e fiscalização de trânsito.** Brasília: 1992, 351 p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 237-270.

CAMPOS, José Amilton. **A realização de processos/procedimentos administrativos, no 18º Batalhão de Polícia Militar (BPM), no ano de 2010**: Uma análise de sua interferência na atividade operacional. 2011, 123 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Polícia Militar e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública ), Belo Horizonte, 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CANO, Fabíola Giordani. **Eventos adversos a medicamentos no ambiente hospitalar**. 2011, 125f. Tese (Com vistas à obtenção do título de Doutor em Ciências na área de Saúde Pública – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca), Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=2413](http://bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=2413)>. Acesso em: 21 fev. 2013.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAULLIRAUX, Heitor M.; PROENÇA, Adriano. **Gestão: Introdução conceitual**. In *Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis*. Orgs. Heitor Caulliriaux, Mauro Yuki. - Rio de Janeiro: Lucerna, 2004, 288p.

CAULLIRAUX, Heitor M.; YAMASHITA, Elaine Curvelo. **Gestão Pública**. In *Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis*. CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro (Orgs.). Rio de Janeiro: Lucerna, 2004, 288p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COLENGHI, Vitor Mature. **O & M e Qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009.257 p.

LEMOS, Roberto. **O emprego do policiamento ostensivo de trânsito e a mobilidade urbana durante a realização da copa do mundo de futebol de 2014, em Belo Horizonte**. 2011, 129 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Polícia Militar e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública). Belo Horizonte, 2011.

MAGALHÃES, Sérgia Maria Starling; CARVALHO, Wânia da Silva. **Reações Adversas a Medicamentos**. In GOMES, M. J.V. M e REIS, A.M.M (Orgs). **Ciências Farmacêuticas: Uma abordagem em Farmácia Hospitalar**. São Paulo: Atheneu, 2001, Cap. 7, p. 125-146. Disponível em: <<http://www.farmacia.ufmg.br/cespmed/text4.htm>>. Acesso em 21 fev. 2013

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2007, 6.ed. 3. reimpr.

MARODIN, Gabriela. **Riscos de eventos adversos gastrintestinais nos projetos de pesquisa de fármacos envolvendo seres humanos**. 2008, 150 f. Tese (Programa de Pós-Graduação: Ciências em Gastroenterologia da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do título de Doutor). Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14955/000668145.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MENON, Sueli Zafalon *et al.* **Reações Adversas a Medicamentos (RAMs)**. Saúde em Revista. Piracicaba, 2005; 7(16): 71-79. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/saude16art09.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2013

MERTON, R. **Bureaucratic Structure and personality**. In:ETZIONI, A. **A sociological reader**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965

MICHAELIS: **Moderno Dicionário de Português**. Disponível em:  
<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 21 fev. 2013.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Blitz Policial**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, M663b, 2010. 92 p. (Prática Policial Básica – Caderno Doutrinário 3)

MINAS GERAIS. Constituição (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais. 6. ed. Rev. Aum. Belo Horizonte: Del Rey, 1996

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz para produção de serviços de Segurança Pública nº 3.01.01/2010**: Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz nº 3.02.01/2009-CG**: Regula procedimentos e orientações para a execução com qualidade das operações na Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª seção do Estado-Maior da PMMG, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Manual Técnico do Soldado PM (MP-6-3-PM) TOMO II**. Belo Horizonte: Editora O Lutador, 1991, 368 p.

PARSONS, Talcott. **Structure and Process in Modern Societies**. Glencoe, III : The Free Press, 1962, p .17.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERROTI, Pietrangelo Pasquale. **O planejamento estratégico nas organizações e o plano de marketing**. In: MOREIRA, Júlio César Tavares (Org). **Marketing business to business**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PERUFO, Valquíria Nunes; BERTAGNOLLI, Daniele Dias de Oliveira. **Produção científica sobre ferramentas gerenciais nos cursos de mestrado e doutorado em ciências contábeis e administração**. 2009, In: SEMEAD (Seminários em Administração). 12,FEA-USP, 2009. Disponível em:  
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/197.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2013

REVISTA VEJA. Veja na história. II Guerra Mundial, Vesão Especial. Disponível em:  
<[http://veja.abril.com.br/especiais\\_online/segunda\\_guerra/edicao001/sub1.shtml](http://veja.abril.com.br/especiais_online/segunda_guerra/edicao001/sub1.shtml)>. Acesso em: 21 fev. 2013

SANTOS Antônio Norberto dos. **Policiamento: Manual de Instrução Policial Básica**, 2. ed., Belo Horizonte: 1969, 471 f.

STODGILL, R. M. **Dimensions of organization theory**. In: THOMPSON, J.D. **Approaches to organizational desing**. Pittsburg: Universtity of Pittsburg Press, 1966

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**, 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

TOSI, H. L. **Theories of organization**. Chicago, Illinois: St. Clair Press, 1978

VILHENA, Renata Maria Paes de. **Minas Gerais, um Estado em rede: Promovendo resultados pelo fortalecimento da cidadania**. In: Congresso CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração) de Gestão Pública, 5, 4-6 out, 2012, painel 25/90. Disponível em  
<[http://www.seel.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search\\_eg/imprensa/pdf/090.pdf](http://www.seel.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/search_eg/imprensa/pdf/090.pdf)>. Acesso em 21 fev.13.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA CONDUTORES ABORDADOS NA BLITZ DE TRÂNSITO

#### PESQUISA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE

##### Caracterização do local de blitz:

- a) Endereço: \_\_\_\_\_
- b) Horário: \_\_\_\_\_
- c) Data /dia da semana: \_\_\_\_\_

##### Caracterização da amostra:

- a) Idade \_\_\_\_\_ b) Sexo: ( ) M ( ) F c) Escolaridade: \_\_\_\_\_ -
- d) CNH (cat.): \_\_\_\_\_ e) Tempo CNH: \_\_\_\_\_ f) Motorista profissional: ( ) Sim  
( ) Não
- g) Residência (bairro): \_\_\_\_\_ Trabalho  
(bairro): \_\_\_\_\_

##### 1) Você já foi parado ou passou por local em que estava sendo realizada blitz de trânsito?

- a) ( ) Não.
- b) ( ) Sim.

Quantas vezes?: \_\_\_\_\_

##### 2) Quanto ao aspecto de segurança, nas vezes em que passou por local de blitz, ou foi abordado, você sentiu-se:

- a) ( ) Totalmente seguro.
- b) ( ) Seguro.
- c) ( ) Indiferente.
- d) ( ) Inseguro.
- e) ( ) Totalmente inseguro.

##### 3) Nas vezes em que você passou por local de blitz a operação causava retenção para o tráfego de veículos?

- a) ( ) Nunca.
- b) ( ) Raramente.
- c) ( ) Frequentemente.
- d) ( ) Sempre.

Em caso afirmativo, quanto tempo, em média, ficou retido no congestionamento. \_\_\_\_\_

**4) Você já teve algum transtorno decorrente da blitz de trânsito? (ex: atraso para compromisso)**

- a) ( ) Não.
- b) ( ) Sim.

Explique:

---

---

---

**5) Como você classifica a importância das atividades de blitz de trânsito realizadas pela PMMG/ BPTran?**

- a) ( ) Sem importância.
- b) ( ) Pouco importante.
- c) ( ) Indiferente.
- d) ( ) Importante.
- e) ( ) Muito importante.

**6) Na sua opinião a PMMG/ BPTran deve continuar a desempenhar esse tipo de atividade?**

- a) ( ) Sim.
- b) ( ) Não.

Por quê?

---

---

---

**7) Você foi penalizado com medida administrativa (ex: autuação -multa, retenção de veículo etc)?**

a) ( ) Sim

b) ( ) Não

Explique:

---

---

---

**8) Relativo a conduta profissional apresentada pelos policiais militares durante a blitz de trânsito, qual o grau de profissionalismo eles demonstraram?**

a) ( ) Nenhum profissionalismo.

b) ( ) Pouco profissionalismo.

c) ( ) Indiferente.

d) ( ) Bons profissionais.

e) ( ) Altamente profissionais.

Explicar ( educação, conhecimento do serviço, postura etc):

---

---

---

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA MILITARES DO BPTRAN EMPREGADOS  
NA BLITZ DE TRÂNSITO**

**PESQUISA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA  
NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE**

**Caracterização da amostra:**

- a) Idade \_\_\_\_\_ b) Sexo: ( ) M ( ) F  
c) Graduação: \_\_\_\_\_ d) Tempo serviço PMMG: \_\_\_\_\_  
e) Tempo serviço BPTran: \_\_\_\_\_ f) Tempo serviço na Blitz:  
\_\_\_\_\_

**1) Na sua opinião, a blitz de trânsito causa algum transtorno para o tráfego de veículos ou para os condutores?**

- a) ( ) Sim.  
b) ( ) Não.

Cite-os:

---

---

---

**2) Os locais e horários onde as operações tem sido lançadas são adequados?**

- a) ( ) Nunca.  
b) ( ) Às vezes.  
c) ( ) Quase sempre.  
d) ( ) Sempre.

**3) Em casos específicos, relacionados as dificuldades mais comuns enfrentadas durante a realização das blitzes de trânsito, classifique as alternativas conforme a frequência em que os fatos ocorrem diariamente nas operações:**

- a) ( ) Atrito verbal com os abordados.  
b) ( ) Tentativa de corrupção.  
c) ( ) Resistência ativa.  
d) ( ) Resistência passiva.  
e) ( ) Problemas com autoridades policiais.  
f) ( ) Problemas com outras autoridades.

g) ( ) Problemas com pessoas importantes, influentes ou famosas na sociedade.

h) ( ) ( ) Outras dificuldades  
(citar) \_\_\_\_\_

**4) Geralmente, como você percebe a receptividade dos condutores quanto a abordagem em uma blitz de trânsito?**

a) ( ) Ficam totalmente satisfeitos.

b) ( ) Ficam satisfeitos.

c) ( ) Indiferentes.

d) ( ) Ficam insatisfeitos.

e) ( ) Ficam totalmente insatisfeitos.

**5) Em relação ao seu emprego no serviço de blitz de trânsito você se sente:**

a) ( ) Totalmente satisfeito.

b) ( ) Satisfeito.

c) ( ) Indiferente.

d) ( ) Insatisfeito.

e) ( ) Totalmente insatisfeito.

**6) Nos últimos doze meses você adquiriu alguma doença ou problema decorrente do exercício da atividade de blitz?**

a) ( ) Não.

b) ( ) Sim.

Caso a resposta seja afirmativa citar o problema e se houve licença ou dispensa médica e qual número de dias:

---

---

---

---

**7) Na sua opinião quanto tempo, em média, o militar fica totalmente preparado para trabalhar nas atividades de blitz de trânsito com segurança?**

---

**APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA COMERCIANTES /MORADORES QUE TRABALHAM OU RESIDEM PRÓXIMOS AOS LOCAIS ONDE FOI REALIZADA BLITZ DE TRÂNSITO**

**PESQUISA CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA  
NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE**

**Caracterização do local de blitz:**

- a) Endereço: \_\_\_\_\_  
b) Horário: \_\_\_\_\_  
c) Data /dia da semana: \_\_\_\_\_

**Caracterização da amostra:**

- a) Idade \_\_\_\_\_ b) Sexo: ( ) M ( ) F  
c) Escolaridade: \_\_\_\_\_ d) Profissão: \_\_\_\_\_  
e) Situação: ( ) Morador ( ) Comerciante  
f) Tempo que reside/trabalha no local: \_\_\_\_\_

**1) Com que frequência são realizadas blitzen neste local pela PMMG/BPTran?**

- a) ( ) Primeira vez.  
b) ( ) Raramente.  
c) ( ) Frequentemente.  
d) ( ) Sempre.

Explicar a frequência:

---

---

---

**2) Nas vezes em que a operação é realizada há retenção para o tráfego de veículos?**

- a) ( ) Nunca.  
b) ( ) Raramente.  
c) ( ) Frequentemente.  
d) ( ) Sempre.

**3) Quando as operações são realizadas neste local como você se sente?**

- a) ( ) Totalmente seguro.  
b) ( ) Seguro.

- c) ( ) Indiferente.
- d) ( ) Inseguro.
- e) ( ) Totalmente inseguro.

**4) A blitz de trânsito gera algum transtorno ou prejuízo para a comunidade local? (ex: dificuldade para estacionar; carga e descarga etc)**

- a) ( ) Não.
- b) ( ) Sim.

Explique:

---

---

---

---

---

**5) Acerca das atividades de blitz de trânsito realizadas pela PMMG/ BPTran você entende ser:**

- a) ( ) Muito importante.
- b) ( ) Importante.
- c) ( ) Indiferente.
- c) ( ) Pouco importante.
- d) ( ) Sem importância.

**6) Na sua opinião a PMMG/ BPTran deve continuar a desempenhar esse tipo de atividade?**

- a) ( ) Sim
- b) ( ) Não

Por quê?

---

---

---

**7) Você já sofreu alguma medida administrativa (ex: autuação (multa), retenção de veículo etc)?**

- a) ( ) Sim

b) ( ) Não

Explique:

---

---

---

**8) Na sua opinião, você considera este local adequado para se realizar uma blitz de trânsito?**

a) ( ) Sim.

b) ( ) Não.

Por quê?

---

---

---