www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 163, 2026 | DOI: 10.69849/gnz6b335

Inovação tecnológica e liderança policial militar: desafios da modernização da PMAM, resistência à mudança e perspectivas para a eficiência operacional e a segurança jurídica

Technological innovation and military police leadership: challenges in modernizing the Amazonas Military Police, resistance to change and prospects for operational efficiency and legal certainty

Jean Carlos Boni[1]

RESUMO

O artigo analisa a modernização tecnológica da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), com foco na tecnologia embarcada, nos drones e no Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO), e no papel do oficial diante da resistência à mudança. A pesquisa, qualitativa, exploratória e descritiva, baseou-se em revisão bibliográfica e documental, com estudo comparado das experiências de Santa Catarina e Rondônia e análise da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal e da regulação de drones vigente em 2026. Conclui-se que a tecnologia tende a ampliar a eficiência e a rastreabilidade quando acompanhada de capacitação, suporte, protocolos e avaliação; que a resistência tem causas diversas e exige respostas diferenciadas da liderança; e que, no Amazonas, a lavratura do TCO depende de novo ato normativo. Propõe-se um plano em cinco eixos, com indicadores e cronograma.

Palavras-chave: Polícia Militar do Amazonas. Tecnologia embarcada. Liderança. Termo Circunstanciado de Ocorrência. Drones.

ABSTRACT

This article analyzes the technological modernization of the Amazonas Military Police (PMAM), focusing on in-vehicle technology, drones and the simplified police report for minor offenses (Termo Circunstanciado de Ocorrência, TCO), and on the role of officers in the face of resistance to change. The qualitative, exploratory and descriptive study relied on bibliographic and documentary review, with a comparative analysis of the Santa Catarina and Rondônia experiences and an examination of Federal Supreme Court case law and the drone regulations in force in 2026. It concludes that technology tends to increase efficiency and traceability when supported by training, technical support, protocols and evaluation; that

[1] Tecnólogo em Gestão Pública. Cadete da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), Manaus, Amazonas. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-6408-8790. E-mail: bonijean40@gmail.com.

resistance has diverse causes and requires differentiated leadership responses; and that, in Amazonas, the adoption of the TCO by the Military Police depends on a new regulatory act. A five-axis plan with indicators and a timeline is proposed.

Keywords: Amazonas Military Police. In-vehicle technology. Leadership. Simplified police report. Drones.

1 INTRODUÇÃO

A atividade policial militar brasileira atravessa uma transição silenciosa, porém profunda. O policial que antes dependia do rádio, da prancheta e de blocos de formulários passa a receber ocorrências em um terminal embarcado, consultar bases de dados no local do fato, registrar eletronicamente o atendimento e, em alguns estados, lavrar o Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) sem conduzir as partes à delegacia. Essa transição não se resume à compra de equipamentos. Ela altera rotinas consolidadas, redistribui o tempo das guarnições, cria novas formas de controle sobre o trabalho e exige competências que nem sempre foram objeto da formação inicial do efetivo.

No Amazonas, a discussão ganha contornos próprios. O estado reúne 62 municípios distribuídos por uma extensão territorial de dimensões continentais, com comunidades ribeirinhas, áreas de floresta e deslocamentos que, no interior, dependem frequentemente do transporte fluvial (IBGE, [2025]). Nessas condições, a distância entre o local da ocorrência e a unidade de polícia judiciária mais próxima pode transformar um registro simples em horas de indisponibilidade da guarnição. Ao mesmo tempo, a conectividade instável fora de Manaus limita a adoção de soluções que funcionam bem em estados com infraestrutura de telecomunicações mais homogênea (Oliveira et al., 2026).

A Polícia Militar do Amazonas (PMAM) tem recebido investimentos em frota e tecnologia embarcada: em 2025, o governo estadual entregou centenas de viaturas, parte delas com câmeras integradas ao Sistema Paredão, ferramenta de leitura de placas coordenada pela Secretaria de Segurança Pública (Amazonas, 2025a; 2025b). No mesmo ano, o Ministério Público reuniu o comando da PMAM, a Polícia Civil e a Secretaria para discutir um sistema que permita à Polícia Militar lavrar o TCO no local do atendimento (MPAM..., 2025). Esses movimentos indicam que a modernização está em curso, mas não respondem à pergunta sobre como transformar equipamentos em melhores resultados.

O presente artigo parte do seguinte problema de pesquisa: como a liderança dos oficiais da PMAM pode contribuir para superar a resistência dos policiais militares à implementação de novas tecnologias, especialmente da plataforma móvel e da tecnologia embarcada, promovendo maior eficiência no atendimento das ocorrências, segurança jurídica na atuação policial e qualidade do serviço prestado à população?

Trabalha-se com duas hipóteses. A primeira sustenta que a tecnologia tende a melhorar a eficiência operacional, a qualidade dos registros, a disponibilidade das guarnições e a rastreabilidade dos procedimentos, desde que acompanhada de capacitação continuada, liderança ativa, suporte técnico, protocolos claros e avaliação de resultados. A segunda afirma que parte da resistência à inovação decorre de fatores organizacionais, culturais e operacionais, e não de mera recusa individual. As hipóteses não são tratadas como premissas, mas como proposições a serem confrontadas com a literatura e com a documentação disponível.

O objetivo geral é analisar a importância da inovação tecnológica para a modernização da PMAM, com ênfase na tecnologia embarcada, nos drones e na elaboração digital do TCO, examinando o papel da liderança dos oficiais na superação da resistência à mudança. Os objetivos específicos são: descrever o funcionamento dos sistemas móveis de atendimento; analisar as experiências das Polícias Militares de Santa Catarina e de Rondônia; distinguir, no

caso da PMAM, o que está documentado do que permanece hipotético; investigar as causas da resistência à mudança e delimitar as responsabilidades do oficial; examinar o emprego de drones e o TCO à luz da regulação e da jurisprudência; e propor um plano de implementação, capacitação e avaliação.

A justificativa é dupla: a literatura nacional ainda tem poucos estudos de implementação de tecnologia policial, concentrados no Sul do país, e o oficial da PMAM é quem traduz a tecnologia para a rotina da tropa.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, baseada em levantamento bibliográfico e documental. Não foram realizadas entrevistas, questionários, observação de campo nem análise estatística de dados primários. Todas as informações empíricas mencionadas provêm de fontes publicadas e identificadas no texto.

A busca foi conduzida entre setembro e outubro de 2026 em repositórios acadêmicos, periódicos de segurança pública, administração pública e direito, e portais oficiais: governos e polícias militares do Amazonas, de Santa Catarina e de Rondônia, Secretaria de Segurança Pública do Amazonas, Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, DECEA, ANAC e Portal da Legislação. Foram empregados descritores como "PMSC Mobile", "PMRO Mobile", "tecnologia embarcada", "termo circunstanciado de ocorrência", "drones" e "resistência à mudança", em português e inglês.

Foram incluídas fontes com autoria ou órgão responsável identificado, data verificável e pertinência direta com o problema, privilegiando o período de 2015 a 2026, sem prejuízo de obras clássicas sobre mudança organizacional.

Para preservar a integridade do argumento, o texto distingue quatro categorias de informação: resultados científicos publicados; informações divulgadas por órgãos oficiais; inferências analíticas do autor; e hipóteses que dependem de pesquisa de campo. Dados divulgados por governos em notícias institucionais foram tratados como autodeclarações, úteis para descrever intenções e marcos, mas insuficientes para comprovar resultados. Quando uma fonte acadêmica apresentou informação que não pôde ser confirmada em documento primário, essa limitação foi registrada.

A principal limitação do estudo é a inexistência, até a data de conclusão, de documentação pública detalhada sobre a plataforma móvel efetivamente em uso pela PMAM, suas funcionalidades, os atos normativos que a disciplinam e os planos de capacitação associados. Por essa razão, a análise da realidade amazonense utiliza a literatura comparada de maneira crítica e indica, na seção 6.2, as informações que exigem consulta institucional.

3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

3.1 DA INFORMATIZAÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Informatizar não é o mesmo que transformar. A digitalização de um formulário em papel, mantidos o fluxo, as responsabilidades e os pontos de retrabalho, produz ganhos limitados. A transformação digital, tal como definida por Mergel, Edelmann e Haug (2019), envolve a revisão de processos, serviços e modelos de relação com o cidadão a partir das possibilidades tecnológicas, com mudanças de cultura organizacional que acompanham a mudança técnica. Na segurança pública, isso significa repensar o percurso completo de uma ocorrência, e não apenas o suporte em que ela é registrada.

A literatura internacional sobre tecnologia policial é cautelosa quanto a efeitos automáticos. Chan (2001) mostrou que sistemas de informação alteram relações de poder,

supervisão e a percepção dos policiais sobre o próprio trabalho, gerando ao mesmo tempo eficiência e novas formas de controle. Lum, Koper e Willis (2017) concluíram que a tecnologia costuma ser interpretada por enquadramentos tradicionais e reativos de policiamento, o que limita seu potencial; antes, os mesmos autores haviam observado que avanços técnicos nem sempre melhoram produtividade ou comunicação e que as polícias raramente fazem uso estratégico ótimo das ferramentas (Koper; Lum; Willis, 2014).

3.2 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

O art. 37, *caput*, da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/1998, incluiu a eficiência entre os princípios da Administração Pública (Brasil, 1988). Na doutrina administrativista, o princípio é associado tanto ao modo de atuação do agente, que deve buscar o melhor desempenho possível, quanto ao modo de organizar e disciplinar a Administração, com vistas aos melhores resultados na prestação do serviço (Di Pietro, 2010).

Convém distinguir três dimensões. Eficiência é a relação entre recursos e produtos: menos tempo de registro, menos retrabalho. Eficácia é o alcance dos objetivos: ocorrências atendidas no tempo-alvo, registros completos. Efetividade é o impacto social: confiança da população, prevenção de crimes. Uma plataforma pode reduzir o tempo de preenchimento sem gerar efetividade, se o tempo liberado não for reinvestido em policiamento orientado por problemas, distinção formulada por Lum, Koper e Willis (2017) ao perguntar se a tecnologia torna a polícia mais efetiva ou apenas mais eficiente.

3.3 TECNOLOGIA, DISCRICIONARIEDADE E O POLICIAL DE PONTA

O policial que atende ocorrências é um burocrata de nível de rua, que exerce discricionariedade relevante no contato com o cidadão (Lipsky, 2010). Sistemas que padronizam o registro e registram horário e localização reduzem essa discricionariedade e aumentam a visibilidade do trabalho.

Em estudo com policiais militares brasileiros que passaram ao policiamento ambiental, a utilidade percebida e a percepção de monitoramento predisseram a receptividade a novas tecnologias (Aviram; Correa; Oliviera, 2024). A adesão do efetivo depende, assim, de a ferramenta ajudar a trabalhar melhor e de o monitoramento ser percebido como legítimo, duas condições que são objeto de gestão.

4 TECNOLOGIA EMBARCADA: FUNCIONAMENTO E APLICAÇÃO OPERACIONAL

4.1 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE ATENDIMENTO E DESPACHO

É necessário diferenciar os componentes reunidos sob o rótulo genérico de "sistema Mobile". A central de atendimento recebe a chamada do 190; o centro de operações coordena os recursos em determinada área; o sistema de gerenciamento armazena a ocorrência da abertura ao encerramento; o despacho assistido por computador apoia a escolha da guarnição; o terminal ou aplicativo móvel é a interface da equipe; o equipamento embarcado compreende suporte, energia, conexão e periféricos como impressora e câmera; os sistemas de consulta acessam bases autorizadas; e os sistemas de registro recebem boletins, autos e termos e alimentam indicadores.

No Amazonas, há registro oficial do sistema de atendimento e despacho do 190 (Amazonas, [2024?]) e de viaturas com rastreamento e câmeras ligadas ao Paredão (Amazonas, 2025a), mas não de quais componentes estão integrados ao terminal das guarnições. O fluxo a seguir é, portanto, um modelo geral baseado em Santa Catarina e Rondônia.

4.2 O FLUXO DA OCORRÊNCIA EM DEZ ETAPAS

Etapa 1: recebimento da solicitação. O atendente registra a chamada e coleta informações essenciais: natureza aparente do fato, endereço, pontos de referência, presença de armas, número de envolvidos, vítimas que necessitam de socorro e riscos conhecidos. Em áreas periféricas e ribeirinhas, pontos de referência e coordenadas são frequentemente mais úteis do que o endereço formal. A solicitação passa a ser uma ocorrência operacional com número único.

Etapa 2: triagem e classificação. A central classifica a natureza inicial e atribui prioridade segundo protocolo. Essa classificação é provisória: o que o solicitante descreve como "briga" pode revelar-se lesão corporal, violência doméstica ou simples discussão. A confirmação cabe à guarnição, e o sistema deve permitir a reclassificação sem apagar o histórico.

Etapa 3: despacho. O despachador seleciona a guarnição com apoio da localização e do estado das viaturas. Em Santa Catarina, a ocorrência chega ao tablet com tipo, nível de risco e detalhes (Santa Catarina, [2017]).

Etapa 4: recebimento pela guarnição. A ocorrência aparece no terminal com número, natureza, endereço, observações do solicitante e alertas de segurança. A confirmação do recebimento registra o horário de aceite, dado relevante para a análise do tempo-resposta e para a proteção do próprio policial.

Etapa 5: deslocamento. Navegação e georreferenciamento auxiliam a chegada ao local, o que é especialmente útil em áreas de ocupação recente de Manaus, com numeração inconsistente de imóveis. No interior, sem sinal de dados, a navegação depende de mapas armazenados no dispositivo.

Etapa 6: atendimento no local. O sistema apoia consultas a bases autorizadas e a comunicação com a central. Um apontamento em banco de dados é informação, não prova de envolvimento criminal, e não dispensa os requisitos legais das medidas coercitivas (seção 10).

Etapa 7: registro digital. A guarnição registra dados dos envolvidos, versões, testemunhas, objetos e providências. Campos estruturados e regras de consistência reduzem omissões, e fotografias documentam danos e cenário. O registro precisa atender a requisitos de autenticidade, integridade, controle de acesso, rastreabilidade das modificações e armazenamento seguro.

Etapa 8: procedimentos específicos. Conforme as funcionalidades e a regulamentação local, o terminal pode suportar boletim de ocorrência, boletim de acidente de trânsito, autos de infração, termos de apreensão, encaminhamentos e TCO. A existência de um formulário no aplicativo não substitui a autorização jurídica para utilizá-lo.

Etapa 9: encerramento e integração. O registro é encaminhado aos sistemas de destino e passa a compor indicadores. Em Santa Catarina, a integração eliminou a redigitação e permitiu ao cidadão obter o boletim pela internet em minutos (Santa Catarina, [2017]).

Etapa 10: falhas e contingências. Devem ser previstos armazenamento local com sincronização posterior, formulário alternativo, comunicação à central e prazo de regularização. Em Santa Catarina, o registro e as consultas funcionavam também sem conexão (Ferreira et al., 2020); no interior do Amazonas, isso é requisito, não acessório.

4.3 SIMULAÇÃO DIDÁTICA DE UM ATENDIMENTO

O exemplo a seguir é uma simulação construída para fins didáticos. Não descreve ocorrência real nem funcionalidades confirmadas da plataforma da PMAM.

Às 21h10, uma moradora liga para o 190 e relata som em volume elevado no imóvel vizinho e ameaça proferida pelo vizinho quando reclamou. O atendente registra endereço e referência, classifica inicialmente como perturbação do sossego com possível ameaça e atribui prioridade intermediária. A guarnição recebe a ocorrência às 21h14, segue a rota sugerida, constata o som elevado, ouve as partes, consulta seus dados e verifica a inexistência de mandado em aberto, de violência doméstica ou de outras infrações. A solicitante manifesta desejo de representar pela ameaça.

Se o TCO estiver regulamentado e disponível, a guarnição registra as versões, colhe o compromisso de comparecimento e entrega as vias no local; caso contrário, registra o boletim e adota o encaminhamento previsto em norma. O sistema registra horários, localização e providências, e a ocorrência é encerrada às 21h52.

5 EXPERIÊNCIAS DE SANTA CATARINA E RONDÔNIA

5.1 POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA: O PMSC MOBILE

O PMSC Mobile nasceu da constatação de um gargalo. Até 2015, os registros eram feitos em formulários de papel e, depois, redigitados nos sistemas estaduais por policiais, estagiários ou temporários, o que atrasava a disponibilidade da informação para análise criminal e prolongava o tempo de envolvimento das guarnições nos atendimentos (Santa Catarina, [2017]). A Polícia Militar catarinense já lavrava TCO desde o fim da década de 1990, inicialmente no policiamento ambiental, e havia padronizado o procedimento em diretriz própria em 2008 (Ferreira et al., 2020).

Iniciado em abril de 2015, o projeto teve piloto em Balneário Camboriú com dez kits de tablet e impressora térmica, precedido de cerca de seis meses de capacitação; após o primeiro mês, todas as guarnições estavam habilitadas (Santa Catarina, [2017]; Ferreira et al., 2020).

O aplicativo, desenvolvido por empresa contratada e integrado aos sistemas estaduais com apoio do centro estadual de informática, permitia receber ocorrências com rota, consultar pessoas e veículos, elaborar e imprimir boletins, registrar autos de trânsito, visualizar guarnições e câmeras no mapa e consultar os procedimentos operacionais padrão (Santa Catarina, [2017]).

Destacam-se as regras de amarração, validações que impedem preenchimento contraditório (3.323 até julho de 2018, segundo Ferreira et al., 2020), e a participação dos usuários, cujas sugestões alimentavam as novas versões (Santa Catarina, [2017]).

O financiamento da expansão veio de parcerias. O Fundo para Reconstituição de Bens Lesados, gerido pelo Ministério Público catarinense, aportou R$ 3.357.539,00 para aquisição de 550 tablets, 750 impressoras e 200 smartphones, desenvolvimento, conectividade e suporte; o Tribunal de Justiça liberou R$ 840.000,00, vinculados à qualificação dos procedimentos dos juizados especiais criminais (Santa Catarina, [2017]; Ferreira et al., 2020). O documento institucional informa ainda custo aproximado de R$3.300,00 por kit e contrato de suporte técnico em regime integral (Santa Catarina, [2017]).

Os resultados divulgados provêm de autodeclaração institucional e de entrevistas com gestores, sem desenho comparativo controlado. Com essa ressalva, foram reportados: redução do tempo médio no local de cerca de 50 para cerca de 30 minutos; redução aproximada de 20% no tempo-resposta; cerca de 130 policiais deslocados da digitação para a atividade

operacional; disponibilização do boletim ao cidadão em até dez minutos, ante espera de até sete dias; e autuação de trânsito em menos de 2 minutos, ante 10 a 15 minutos (Santa Catarina, [2017]; Ferreira et al., 2020). Os números referem-se ao período de 2015 a 2018 e não representam o desempenho atual.

Ferreira et al. (2020) registram, porém, relato de aumento do volume de trabalho nos juizados e questões éticas sobre gravação de imagens e consentimento.

A sustentabilidade também importa: em 2024, a PMSC encerrou seu projeto de câmeras corporais por obsolescência, fragilidade na integridade das imagens, falta de manutenção e fim do financiamento do Tribunal de Justiça (CNN Brasil, 2024).

5.2 POLÍCIA MILITAR DE RONDÔNIA: A PLATAFORMA MOBILE

Em Rondônia, o Decreto Estadual nº 21.256/2016 admitiu a lavratura do TCO pelas Polícias Civil e Militar, e a capacitação começou em novembro de 2016, ainda em papel (Silva, 2021).

Em meados de 2018, o governo adquiriu a tecnologia móvel, com tablets, impressoras térmicas e câmeras corporais (Silva, 2021). Em dezembro de 2018, anunciou a entrega de 30 kits em Ariquemes e Buritis e a cobertura total do estado na semana seguinte, informando que os registros seriam enviados à base da Polícia Civil, com consulta ao Banco Nacional de Mandados de Prisão (Rondônia, 2018). Em 2019, a plataforma, denominada Sistema Integrado de Segurança (Siseg), passou a ser usada também pela Polícia Civil, com módulo de trânsito compartilhado com o Detran (Rondônia, [2019]).

Representantes da PMRO visitaram Santa Catarina (Santa Catarina, [2017]), e Silva (2021) afirma que a PMRO adotou sistema análogo ao catarinense. Não foi localizado, porém, documento que caracterize transferência tecnológica formal: a semelhança funcional está documentada; o vínculo formal, não.

O estudo de Silva (2021), baseado em entrevista com o gestor do Batalhão de Polícia de Trânsito, descreve ganhos qualitativos: dados estatísticos mais confiáveis, eliminação da transcrição de boletins de acidente para o sistema da Polícia Civil, substituição do croqui manual por no mínimo oito fotografias, autuação eletrônica com regras de amarração e ferramenta que permite ao comandante acompanhar no mapa a posição e o emprego das viaturas. A autora reconhece não ter conseguido mensurar economia de tempo por falta de registros confiáveis do período anterior. O batalhão foi o ponto de partida da formação de multiplicadores para o estado.

Declarações oficiais, como a de que o tempo-resposta passaria de mais de dez horas para poucos minutos (Rondônia, 2018), não indicam etapa medida nem metodologia e devem ser tratadas como expectativa institucional.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA E LIÇÕES PARA O AMAZONAS

O Quadro 1 sintetiza os elementos comparáveis entre os três estados. A coluna final indica a origem de cada linha, pois o quadro compila informações de fontes distintas.

Quadro 1 – Comparação entre as experiências de Santa Catarina, Rondônia e Amazonas

Dimensão	Santa Catarina (PMSC)	Rondônia (PMRO)	Amazonas (PMAM)	Referências
Início e modelo de implantação	Piloto em abril de 2015 com 10 kits; expansão gradual por município	Aquisição em 2018; distribuição por unidades até cobertura anunciada como total em dez. 2018	Plataforma móvel específica não documentada publicamente; viaturas com tecnologia embarcada para leitura de placas desde 2025	Santa Catarina ([2017]); Silva (2021); Rondônia (2018); Amazonas (2025a)
Base normativa do TCO	Provimento do TJSC de 1999 e diretriz interna de 2008	Decreto Estadual nº 21.256/2016	Dispositivo da Lei nº 3.514/2010 declarado inconstitucional pelo TJAM; implantação em discussão em 2025	Ferreira et al. (2020); Silva (2021); Brasil (2012); MPAM... (2025)
Recursos tecnológicos	Tablet, impressora térmica, suporte veicular, smartphones no policiamento a pé	Tablet, impressora térmica e câmera corporal	Rastreamento e câmeras integradas ao Sistema Paredão em parte da frota; consulta por imagem anunciada	Santa Catarina ([2017]); Rondônia (2018); Amazonas (2025a; 2025c)
Integração de sistemas	Despacho, sistema integrado de segurança, Detran, mandados de prisão, videomonitoramento	Base da Polícia Civil, mandados de prisão, Detran	Despacho do 190 no âmbito da SSP; integração do terminal não documentada	Ferreira et al. (2020); Rondônia (2018; [2019]); Amazonas ([2024?])
Capacitação	Treinamento prévio no piloto; multiplicadores por batalhão; transição com registro duplo	Formação de multiplicadores iniciada no batalhão de trânsito	Plano de capacitação não localizado em fonte pública	Ferreira et al. (2020); Silva (2021)
Resultados mensuráveis	Autodeclarados: tempo no local de 50 para 30 min; ~20% no tempo-resposta; ~130 policiais liberados	Qualitativos; ausência de linha de base reconhecida pela própria pesquisa	Recuperação de veículos associada ao Paredão divulgada pelo governo; sem indicadores do terminal	Santa Catarina ([2017]); Silva (2021); Mais... (2025)
Principais limitações	Dados autodeclarados; impacto nos juizados não medido; descontinuidade de câmeras corporais em 2024	Dados oficiais promocionais; vínculo com o modelo catarinense não documentado formalmente	Conectividade no interior; ausência de documentação pública; situação normativa do TCO	Ferreira et al. (2020); CNN Brasil (2024); Oliveira et al. (2026)

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

Algumas lições parecem transferíveis: o piloto controlado, que permitiu corrigir falhas antes da expansão e produziu evidências para convencer financiadores; a formação de multiplicadores nas unidades; as regras de amarração, que transferiram parte do conhecimento

doutrinário e jurídico para o sistema; e a parceria com o Ministério Público e o Judiciário em torno de um objetivo compartilhado (Santa Catarina, [2017]; Ferreira et al., 2020).

Não são transferíveis, contudo, as condições de infraestrutura: Santa Catarina e Rondônia têm redes viárias e de telecomunicações muito diferentes das do Amazonas. A transferência mais segura é a do método de implantação, não a do resultado.

6 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO TECNOLÓGICA NA PMAM

6.1 O QUE ESTÁ DOCUMENTADO

A documentação pública permite afirmar alguns pontos. A PMAM mantém uma Diretoria de Tecnologia da Informação, responsável pelo sistema administrativo Comando Web, com controle de acesso por grupo e usuário (Amazonas, [20--]). No plano operacional, a Secretaria de Segurança Pública opera o atendimento e despacho do 190, que converte as informações da chamada em registro, encaminha a ocorrência à viatura e consolida o dado para fins estatísticos (Amazonas, [2024?]).

Em julho de 2025, o governo entregou 272 viaturas e 100 motocicletas à PMAM em Manaus, com rastreamento e, em parte da frota, câmeras integradas ao Sistema Paredão, que lê placas em tempo real e identifica veículos com restrição (Amazonas, 2025a); na ocasião, o governador afirmou que o policial poderia fotografar envolvidos com o celular e obter resposta sobre mandados em aberto (Amazonas, 2025c). Em agosto, nova entrega destinou 142 viaturas à PM, 123 delas para o interior (Amazonas, 2025b), e divulgação reproduzida pela imprensa informou 17 veículos com restrição localizados desde a primeira entrega (Mais..., 2025). O Paredão foi implantado em 2021 (Amazonas, [2025]).

No campo do TCO, há registro de reunião realizada em 5 de agosto de 2025, conduzida pela Procuradora-Geral de Justiça e com participação do comandante-geral da PMAM, do delegado-geral da Polícia Civil e do secretário de Segurança Pública, para discutir a implantação de um sistema que permita à Polícia Militar lavrar o TCO no momento do atendimento, com encaminhamento imediato aos juizados (MPAM..., 2025).

Há ainda produção acadêmica recente sobre o TCO na PMAM (Oliveira et al., 2026; Firmino et al., 2026) e sobre drones na inteligência da corporação (Ferreira; Cavalcante, 2025), predominantemente bibliográfica.

6.2 O QUE NÃO PÔDE SER CONFIRMADO

Não foram localizados em fontes públicas: a especificação da plataforma móvel de registro da PMAM, os atos que a regulam, suas funcionalidades e integrações, o plano de capacitação, indicadores de uso e a existência de modo desconectado. Também não foi possível confirmar a "Diretriz de Operacionalização do TCO na PMAM", de 2024, citada por Oliveira et al. (2026).

Duas cautelas são necessárias. A expressão "tecnologia embarcada", nas comunicações oficiais amazonenses, refere-se sobretudo a câmeras de leitura de placas e rastreamento, e não necessariamente a terminais de registro como os de Santa Catarina e Rondônia. Além disso, trabalho recente estima que uma ocorrência de menor potencial ofensivo consumiria de três a seis horas no fluxo atual da PMAM, contra 25 a 45 minutos no modelo catarinense (Oliveira et al., 2026); os próprios autores apresentam os valores como estimativas, sem medição direta, de modo que devem ser tratados como hipótese até serem medidos.

6.3 GEOGRAFIA, CONECTIVIDADE E CONTINGÊNCIA

A singularidade amazonense está no território. Fora de Manaus, a conectividade depende em grande parte de satélite, quadro reconhecido por órgãos que contrataram internet de baixa órbita para unidades do interior (Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas, 2023; Ministério Público do Estado do Amazonas, 2025).

Disso decorrem três requisitos para uma plataforma móvel de alcance estadual: operação desconectada, com registro e consultas a bases sincronizadas sem sinal e transmissão automática posterior, como em Santa Catarina (Santa Catarina, [2017]); proteção contra perda de dados, com armazenamento local criptografado, confirmação de recebimento e registro do horário real do fato; e procedimento formal de contingência, com formulário alternativo, comunicação à central por rádio e prazo de regularização.

7 RESISTÊNCIA À MUDANÇA E LIDERANÇA DO OFICIAL

7.1 POR QUE HÁ RESISTÊNCIA

A resistência à mudança é tema clássico da teoria organizacional. Lewin (1947) descreveu a mudança como descongelamento de padrões, movimento e recongelamento em novo equilíbrio. Kotter (1996) mostrou que transformações fracassam por falta de senso de urgência, coalizão dirigente, visão comunicada e vitórias de curto prazo. Rogers (2003) identificou atributos que aceleram a adoção de inovações, como vantagem relativa, compatibilidade, baixa complexidade, experimentação e visibilidade dos resultados, e Davis (1989) sintetizou a aceitação de tecnologia em utilidade e facilidade de uso percebidas.

Piderit (2000) e Oreg (2003) mostram que a resistência combina dimensões cognitivas, emocionais e disposições individuais e pode conter ambivalência legítima; tratar toda objeção como indisciplina impede a organização de perceber falhas reais.

No campo policial, a evidência brasileira é limitada, mas convergente. No piloto catarinense, a resistência concentrou-se em policiais mais antigos e foi superada com uma regra de transição em que um policial registrava a ocorrência em papel e outro no tablet, permitindo comparar a velocidade dos métodos (Ferreira et al., 2020). Em Rondônia, o croqui de acidentes gerava erros e resistência, problema resolvido pela substituição por fotografias (Silva, 2021). O estudo com policiais ambientais indicou que utilidade percebida e percepção do monitoramento influenciam a receptividade a novas tecnologias (Aviram; Correa; Oliviera, 2024).

Dessa literatura derivam hipóteses de fatores de resistência na PMAM, como hábitos consolidados, insegurança jurídica, falta de treinamento prático, instabilidade de conexão e receio de fiscalização, que não foram verificadas empiricamente neste estudo.

7.2 UMA TIPOLOGIA PARA ORIENTAR A RESPOSTA DO COMANDO

A resposta adequada depende da natureza da resistência. Tratar dificuldade técnica como indisciplina gera ressentimento; tratar recusa deliberada como mera dificuldade compromete a autoridade. O Quadro 2 propõe uma distinção operacional.

Quadro 2 – Tipos de resistência à tecnologia e respostas de liderança

Tipo de resistência	Indicadores observáveis	Resposta de liderança recomendada	Natureza da resposta
Por desconhecimento	Erros recorrentes de preenchimento; uso parcial das funções; pedidos frequentes de ajuda	Instrução prática, acompanhamento por multiplicador, material de consulta rápida	Pedagógica
Por dificuldade técnica legítima	Falhas de conexão, travamentos, bateria insuficiente, campos inadequados à realidade local	Registro formal da falha, encaminhamento ao suporte, correção do sistema, retorno ao usuário	Técnica e gerencial
Por falha de implementação	Equipamento sem manutenção, ausência de procedimento de contingência, metas incompatíveis com o tempo disponível	Revisão do processo e do planejamento pelo comando; ajuste de metas e recursos	Organizacional
Por receio legítimo	Temor de responsabilização por erro jurídico, preocupação com uso das informações de rastreamento	Esclarecimento das regras de uso, garantia de proporcionalidade no controle, apoio jurídico	Dialógica
Recusa injustificada	Descumprimento deliberado de procedimento regularmente estabelecido, após capacitação e com meios disponíveis	Orientação formal e, persistindo, adoção das medidas disciplinares cabíveis	Disciplinar

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

A ordem do quadro é intencional. As quatro primeiras categorias exigem que o comando escute antes de cobrar. Somente quando os meios foram providos, a capacitação foi realizada e os problemas técnicos foram tratados é que a persistência no descumprimento se caracteriza como falta disciplinar.

7.3 O PAPEL DO OFICIAL NA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA

O oficial reúne autoridade hierárquica, responsabilidade pela instrução e dever de fiscalização. Uma determinação sem domínio técnico, exemplo e acompanhamento tende a produzir conformidade aparente, em que o equipamento é usado de forma mínima, fenômeno próximo do descrito por Lum, Koper e Willis (2017).

A adesão consciente combina autoridade, que define o padrão; disciplina, que assegura uniformidade; competência técnica, que dá credibilidade à cobrança; e exemplo pessoal. Em Santa Catarina, o prestígio interno conquistado pelo aplicativo favoreceu sua expansão (Ferreira et al., 2020).

A partir dessa perspectiva, as responsabilidades do oficial podem ser organizadas em doze frentes:

1. conhecer as funcionalidades do sistema, inclusive suas limitações e modos de falha;
2. estudar os protocolos operacionais e administrativos que regem cada tipo de registro;
3. planejar instruções periódicas, inserindo-as na rotina da unidade e não apenas em eventos isolados;
4. demonstrar pessoalmente o uso correto das ferramentas, sobretudo nas primeiras semanas;
5. organizar treinamentos com situações simuladas próximas da realidade local;

6. verificar a aprendizagem por meio de avaliação prática, e não apenas de presença;
7. identificar dificuldades individuais e coletivas, distinguindo-as conforme o Quadro 2;
8. comunicar falhas ao suporte e propor melhorias por canal formal;
9. fiscalizar a utilização adequada dos equipamentos, incluindo conservação e guarda;
10. incentivar o uso responsável dos dados e informações consultadas, com atenção ao sigilo e à finalidade;
11. avaliar indicadores de desempenho da unidade e discuti-los com a tropa;
12. promover uma cultura de aprendizagem contínua, em que o erro reportado seja tratado como informação para correção.

A escuta dos usuários é fonte de informação técnica, como mostram as versões do PMSC Mobile (Santa Catarina, [2017]), e a capacitação deve incluir interpretação de dados, limites legais e consequências de erros.

7.4 PROPOSTA DE INSTRUÇÃO CONTINUADA

O Quadro 3 apresenta uma proposta de instrução continuada estruturada em módulos. As cargas horárias são referenciais e devem ser ajustadas após o diagnóstico previsto na seção 11.

Quadro 3 – Proposta de instrução continuada para usuários da tecnologia embarcada na PMAM

Módulo	Conteúdo	Método	Avaliação
1. Fundamentos e finalidade	Por que a ferramenta existe; fluxo da ocorrência; benefícios para o policial e para o cidadão; regras de uso	Exposição dialogada com exemplos locais	Questionário curto
2. Operação do terminal	Recebimento da ocorrência, navegação, consultas, registro, encerramento, solução de problemas comuns	Prática individual em equipamento real ou ambiente de treinamento	Execução de tarefas cronometradas
3. Consulta e proteção de dados	Bases autorizadas, finalidade da consulta, sigilo, registro de acesso, diferença entre informação e prova	Estudo de casos	Resolução de casos
4. Registro de qualidade	Narrativa objetiva, identificação de envolvidos e testemunhas, fotografias, preservação de vestígios	Correção comentada de registros simulados	Registro avaliado por rubrica
5. TCO (após regulamentação)	Requisitos legais, hipóteses de não cabimento, violência doméstica, compromisso de comparecimento, encaminhamento	Simulação completa de ocorrência	Simulação avaliada por instrutor
6. Contingência	Falha de rede ou equipamento, formulário alternativo, comunicação à central, regularização posterior	Exercício com desligamento simulado da conexão	Execução do procedimento
7. Formação de multiplicadores	Didática da instrução, acompanhamento em serviço, coleta de dificuldades e encaminhamento de melhorias	Oficina para oficiais e praças selecionados	Condução de instrução supervisionada
Reciclagem periódica	Atualizações do sistema, erros mais frequentes identificados nos indicadores, mudanças normativas	Instrução curta na unidade	Verificação prática por amostragem

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

8 DRONES COMO FERRAMENTAS DE APOIO OPERACIONAL

8.1 TIPOS DE EQUIPAMENTO E CAPACIDADES RELEVANTES

Os drones vão de equipamentos de consumo, com câmera e baixa autonomia, a sistemas profissionais com câmera térmica, zoom, criptografia e transmissão ao centro de comando. No Amazonas, a câmera térmica é especialmente relevante, pois a vegetação limita a observação visual.

A PMAM já emprega drones em atividades de inteligência, em operações integradas em selva e áreas ribeirinhas (Ferreira; Cavalcante, 2025), mas não foram localizadas normas internas públicas sobre seu uso.

8.2 REGIME JURÍDICO APLICÁVEL

A operação de drones por órgão de segurança pública envolve três esferas regulatórias complementares. A ANATEL é responsável pela certificação dos equipamentos de radiocomunicação e pela gestão do espectro. A ANAC regula a aeronave, o operador e o piloto sob o aspecto da segurança da aviação civil. O DECEA disciplina o acesso ao espaço aéreo. A própria norma do DECEA explicita essa divisão de competências (Brasil, 2026a).

O quadro normativo mudou em 2026: a Resolução ANAC nº 805 aprovou o RBAC nº 100, em substituição ao RBAC-E nº 94 (Brasil, 2026b), e a Portaria DECEA nº 2.094/DNOR8 aprovou nova ICA 100-40, vigente desde 1º de julho de 2026 (Brasil, 2026a).

A ICA 100-40/2026 exige autorização para o acesso de qualquer aeronave não tripulada ao espaço aéreo, inclusive as de até 250 gramas, solicitada pelo Sistema para Solicitação de Acesso ao Espaço Aéreo Brasileiro por Aeronaves Não Tripuladas (SARPAS) (Brasil, 2026a, arts. 19 e 55). Para os órgãos de segurança pública, há tratamento diferenciado: suas operações especiais têm prioridade (art. 34); a operação aérea especial, real e emergencial, deve respeitar peso máximo de 25 kg, linha de visada visual e altura de até 400 pés (art. 44), com antecedência mínima de 30 minutos (art. 57, I, "d"); e o órgão acreditado pelo DECEA pode registrar a solicitação até 24 horas após o voo quando a solicitação prévia for impossível, observados os mesmos limites (art. 57, § 3º). Operações acima de 400 pés ou além da linha de visada dependem de espaço aéreo segregado e de acordo operacional (art. 45).

Não existe, portanto, procedimento único para todo voo policial. Treinamentos e operações planejadas seguem as regras gerais de solicitação prévia; operações reais e emergenciais podem valer-se do regime da operação aérea especial; e a regularização posterior só está disponível ao órgão acreditado, dentro de limites estritos. Voos próximos a aeródromos, helipontos, estabelecimentos penais e outras áreas de segurança exigem coordenação específica, e a operação não autorizada próxima a aeródromos é tratada como ato de interferência ilícita (Brasil, 2026a, arts. 13, 19 e 28), cuidado relevante em Manaus. O RBAC nº 100 disciplina também a qualificação dos pilotos remotos, e o alcance dessas exigências sobre os órgãos de segurança pública deve ser verificado no texto integral do regulamento (Brasil, 2026b).

O emprego de drones submete-se ainda às garantias de intimidade e inviolabilidade do domicílio (Brasil, 1988, art. 5º, X e XI). A LGPD exclui o tratamento para segurança pública de sua disciplina geral, mas exige legislação específica e observância de seus princípios (Brasil, 2018b, art. 4º, III e § 1º), o que recomenda regras internas de finalidade, guarda, acesso e descarte de imagens.

Imagens relevantes para apuração penal devem observar a cadeia de custódia (Brasil, 1941b, arts. 158-A a 158-F), com preservação do arquivo original e registro de equipamento, horário, operador e transferências.

8.3 CENÁRIOS OPERACIONAIS

Os cenários a seguir são hipotéticos e têm finalidade didática. Não descrevem operações reais da PMAM.

Cenário A: busca em área de vegetação. Após roubo em comunidade periurbana de Manaus, os autores fogem para área de mata. O drone com câmera térmica identifica trilhas e pontos de saída e orienta o cerco pelas equipes terrestres. A copa densa, a chuva e a autonomia limitam o emprego, e há risco de falsa identificação de alvo: a detecção orienta a equipe, mas não dispensa a avaliação do contexto no momento da abordagem.

Cenário B: localização de pessoa desaparecida. Um idoso com comprometimento cognitivo desaparece em comunidade ribeirinha. O drone percorre margens e áreas alagadas, apoiando equipes embarcadas. O ruído da aeronave pode assustar a pessoa e levá-la a se afastar, razão pela qual a aproximação deve ser feita em solo; imagens de terceiros captadas incidentalmente não devem ser usadas para fins alheios à busca.

Cenário C: suspeito em fuga. Após troca de tiros, um suspeito foge a pé por área residencial. O drone acompanha o deslocamento e informa a central, reduzindo a necessidade de perseguição em vias estreitas. O cuidado jurídico é decisivo: a imagem de alguém entrando em uma casa não autoriza, por si só, o ingresso no domicílio, que exige fundadas razões, devidamente justificadas posteriormente, de situação de flagrante delito (Brasil, 2015). A imagem pode integrar essas razões, mas não as substitui.

Cenário D: ocorrência de grande porte. Em evento com grande concentração de pessoas, ocorre tumulto. O drone fornece ao comando visão do perímetro e das rotas de escoamento, apoiando a distribuição do efetivo. O risco é a captação massiva de imagens de pessoas não envolvidas, o que exige finalidade definida, armazenamento restrito e controle de acesso.

Cenário E: acidente ou desastre. Deslizamento atinge residências em área de encosta. O drone permite reconhecer o cenário sem expor equipes e identificar áreas instáveis, apoiando defesa civil e bombeiros. A operação deve ser encerrada imediatamente quando aeronaves tripuladas de resgate se aproximarem, pois estas têm prioridade (Brasil, 2026a, art. 36).

O registro de imagens auxilia a documentação, mas não garante, isoladamente, a legalidade da intervenção.

9 TERMO CIRCUNSTANCIADO DE OCORRÊNCIA E TECNOLOGIA DIGITAL

9.1 CONCEITO E FINALIDADE

O TCO é o instrumento previsto no art. 69 da Lei nº 9.099/1995 para o registro de infrações penais de menor potencial ofensivo. Pelo dispositivo, cabe à autoridade policial que tomar conhecimento do fato lavrar o termo e remetê-lo de imediato ao Juizado, junto com o autor e a vítima, requisitando as perícias necessárias; o parágrafo único afasta a prisão em flagrante e a exigência de fiança quando o autor for encaminhado ao Juizado ou se comprometer a comparecer (Brasil, 1995, art. 69).

Consideram-se infrações de menor potencial ofensivo as contravenções penais e os crimes a que a lei comine pena máxima não superior a dois anos, cumulada ou não com multa (Brasil, 1995, art. 61, com redação da Lei nº 11.313/2006). Esse conceito unificou o critério

da Lei nº 10.259/2001, que já adotava o patamar de dois anos para os juizados federais (Brasil, 2001). Há exceções relevantes. A mais importante para a atividade policial é o art. 41 da Lei nº 11.340/2006, que afasta a aplicação da Lei nº 9.099/1995 aos crimes praticados com violência doméstica e familiar contra a mulher, independentemente da pena prevista (Brasil, 2006a). Também devem ser observados o concurso de crimes, que pode elevar a pena máxima considerada, e as regras próprias de outros diplomas.

O TCO não se confunde com o inquérito policial: é registro circunstanciado destinado à audiência preliminar, e a classificação feita pelo policial é provisória.

9.2 AUTORIDADE POLICIAL E JURISPRUDÊNCIA

A controvérsia diz respeito ao alcance de "autoridade policial" no art. 69. Na ADI 3.614, o STF declarou inconstitucional decreto paranaense que permitia a policiais militares exercer funções de delegado (Brasil, 2007), precedente depois invocado contra o TCO lavrado pela PM.

O quadro mudou com a ADI 5.637. Ao julgá-la, o Plenário do STF declarou constitucional dispositivo de lei mineira que confere à Polícia Militar, à Polícia Civil e ao Corpo de Bombeiros Militar a possibilidade de lavrar TCO. O Tribunal entendeu que o termo apenas documenta a infração de menor potencial ofensivo, sem caráter de investigação, razão pela qual sua lavratura não é reservada à polícia judiciária (Brasil, 2022a). Em 2023, ao julgar as ADIs 6.245 e 6.264, que impugnavam decreto federal autorizando a Polícia Rodoviária Federal a lavrar TCO, o STF reafirmou o entendimento e fixou a seguinte tese: "o termo circunstanciado de ocorrência não possui natureza investigativa, podendo ser lavrado por integrantes da polícia judiciária ou da polícia administrativa" (Brasil, 2023).

Esses precedentes reconhecem a compatibilidade constitucional do TCO lavrado pela polícia administrativa quando previsto em norma do ente competente, mas não dispensam regulamentação local nem resolvem fluxos, perícias, pautas e integração com o sistema de justiça.

Trabalho recente atribui ao Tema 1.144 da Repercussão Geral a consolidação dessa tese (Oliveira et al., 2026), vinculação que não foi possível confirmar e que, por isso, não foi usada como fundamento.

9.3 A SITUAÇÃO NO AMAZONAS

No Amazonas, o dispositivo da Lei Estadual nº 3.514/2010 que atribuía o TCO à PMAM foi declarado inconstitucional pelo Tribunal de Justiça, e o STF negou seguimento ao recurso extraordinário com base na ADI 3.614 (Brasil, 2012; Ferreira et al., 2020).

A nova orientação do STF não restabelece automaticamente esse dispositivo. A implantação depende de novo ato normativo e de articulação com o Tribunal de Justiça e o Ministério Público, em curso desde a reunião de agosto de 2025 (MPAM..., 2025), mas sem norma publicada localizada. Trabalhos recentes descrevem o procedimento como não implementado (Freitas; Polari, 2025) ou em estudo (Morillas, 2023; Oliveira et al., 2026).

9.4 CONHECIMENTO TÉCNICO EXIGIDO DO POLICIAL MILITAR

O argumento recorrente contra a lavratura por policiais militares é a suposta falta de qualificação jurídica para a classificação provisória da infração (Ferreira et al., 2020). A resposta adequada é atender à exigência. O policial precisa identificar a natureza do fato e a pena máxima cominada; reconhecer concurso de crimes; identificar violência doméstica contra a mulher, em que o TCO é incabível, crimes de maior potencial ofensivo, que exigem

condução à polícia judiciária, e atos infracionais de adolescentes, de rito próprio; qualificar envolvidos e testemunhas; preservar elementos informativos; e encaminhar o termo pelo fluxo institucional.

Em tese, e conforme o contexto, enquadram-se como infrações de menor potencial ofensivo a ameaça (Brasil, 1940, art. 147), a lesão corporal leve fora da violência doméstica (art. 129), o dano simples (art. 163), a perturbação do sossego (Brasil, 1941a, art. 42) e as vias de fato (art. 21); a posse de droga para consumo tem procedimento próprio (Brasil, 2006b, art. 48).

Parte desse conhecimento pode ser incorporada ao sistema, como as regras do PMSC Mobile que impediam encaminhar adolescente ao Juizado (Ferreira et al., 2020), mas a ferramenta não substitui o julgamento jurídico em casos ambíguos.

9.5 TCO E TECNOLOGIA EMBARCADA

Com regulamentação e funcionalidade, a plataforma pode reduzir deslocamentos e duplicidade de registros, padronizar informações, agilizar o encaminhamento e aumentar a disponibilidade da guarnição; em Santa Catarina, a impressora térmica permitia entregar o termo com data da audiência (Ferreira et al., 2020).

Os riscos incluem classificação equivocada, preenchimento incompleto, indisponibilidade do sistema, acesso indevido e sobrecarga dos juizados, sobretudo no interior.

Um fluxo hipotético, condicionado à regulamentação estadual e à funcionalidade no sistema, compreende: (1) contenção da situação e socorro a vítimas; (2) classificação provisória; (3) verificação das hipóteses de não cabimento; (4) qualificação das partes e testemunhas; (5) registro das versões e providências, com fotografias quando pertinentes; (6) verificação de representação e colheita do compromisso de comparecimento; (7) entrega das vias e agendamento da audiência; (8) transmissão eletrônica ao Juizado e ao Ministério Público, com registro de horário e responsável. Recusando-se o autor ao compromisso, segue-se o procedimento de flagrante perante a autoridade competente.

9.6 BENEFÍCIOS PARA A POPULAÇÃO E PARA A INSTITUIÇÃO

Quando cabível, o registro simplificado evita que vítima e autor passem horas em delegacia ou dependam de deslocamento fluvial, facilita o acesso à justiça e devolve a guarnição ao policiamento, sem eliminar a atuação de outros órgãos quando necessária.

10 SEGURANÇA JURÍDICA, DIREITOS FUNDAMENTAIS E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

10.1 A TECNOLOGIA COMO INSTRUMENTO DE DOCUMENTAÇÃO

Registros digitais com horários, geolocalização, fotografias e histórico de consultas fortalecem a documentação da atuação e, assim, a segurança jurídica do policial que agiu corretamente, sobretudo em ocorrências com versões conflitantes, uso da força e violência doméstica.

10.2 OS LIMITES: O QUE A TECNOLOGIA NÃO LEGITIMA

O inverso também é verdadeiro. A consulta a banco de dados, a gravação de imagens e o registro eletrônico não legitimam, por si sós, abordagem, busca pessoal, ingresso em domicílio ou qualquer outra medida coercitiva. A jurisprudência dos tribunais superiores tem sido consistente em exigir fundamentos objetivos.

Quanto ao domicílio, o STF fixou, em repercussão geral, que a entrada forçada sem mandado judicial só é lícita, mesmo em período noturno, quando amparada em fundadas razões, devidamente justificadas posteriormente, que indiquem situação de flagrante delito no interior da casa (Brasil, 2015). O STJ acrescentou que o consentimento do morador para o ingresso deve ser comprovado pelo Estado, recomendando seu registro por escrito e, sempre que possível, em áudio e vídeo (Brasil, 2021). Aqui a tecnologia é aliada direta da legalidade: a gravação do consentimento protege o morador e o policial.

Quanto à busca pessoal, o STJ assentou que a fundada suspeita do art. 244 do Código de Processo Penal exige elementos concretos e objetivos, não bastando impressões subjetivas ou referência genérica a atitude suspeita (Brasil, 2022b), e o STF firmou que a medida sem mandado deve apoiar-se em elementos indiciários objetivos, sendo ilícita quando baseada em raça, sexo, orientação sexual, cor da pele ou aparência física (Brasil, 2024). Um apontamento em sistema de consulta é informação relevante, mas não converte, isoladamente, uma pessoa em suspeita, ponto que a capacitação deve enfatizar.

A tecnologia cria também riscos, como consultas sem finalidade e exposição de vítimas. A Lei de Acesso à Informação protege informações pessoais (Brasil, 2011, art. 31), e a Lei nº 13.675/2018 prevê a integração das informações de segurança pública (Brasil, 2018a), o que exige padrões de registro, controle de acesso e rastreabilidade das consultas.

10.3 EFICIÊNCIA COM LEGALIDADE

A eficiência não autoriza sacrificar a legalidade e se realiza quando o serviço é prestado com qualidade e respeito aos direitos (Di Pietro, 2010). A tecnologia contribui para ambas, mas tem custos de aquisição, conectividade, manutenção e capacitação e risco de descontinuidade (CNN Brasil, 2024).

O objetivo não é digitalizar formulários, mas melhorar o atendimento, a legalidade da atuação e os resultados para a sociedade amazonense.

11 PROPOSTAS PARA A CONSOLIDAÇÃO TECNOLÓGICA NA PMAM

As propostas a seguir são inferências analíticas derivadas da literatura e das experiências comparadas. Organizam-se em cinco eixos.

Eixo 1: diagnóstico institucional. Levantar equipamentos, funcionalidades, conectividade por município, fluxo atual e dificuldades dos usuários, com escuta estruturada e medição da linha de base.

Eixo 2: capacitação continuada. Implementar o programa do Quadro 3, com formação de multiplicadores em cada unidade e módulo de TCO condicionado à regulamentação.

Eixo 3: liderança e gestão da mudança. Envolver os comandantes, criar canal formal para dificuldades, divulgar resultados comprovados e corrigir falhas em ciclos curtos.

Eixo 4: integração e suporte. Padronizar procedimentos, formalizar integrações, garantir suporte, normatizar a contingência, proteger dados com controle e auditoria e prever orçamento de manutenção.

Eixo 5: avaliação de resultados. O Quadro 4 apresenta indicadores sugeridos. Não se propõem metas numéricas, pois metas sem linha de base seriam arbitrárias. Os valores-alvo

devem ser definidos após o diagnóstico, com critérios consistentes de coleta e comparação ao longo do tempo.

Quadro 4 – Indicadores sugeridos para avaliação da tecnologia embarcada na PMAM

Indicador	Forma de cálculo	Fonte do dado	Periodicidade
Tempo entre despacho e chegada ao local	Média e mediana, por área e natureza	Sistema de despacho	Mensal
Tempo de permanência no atendimento	Média entre chegada e encerramento, por natureza	Sistema de despacho e terminal	Mensal
Tempo de conclusão do registro	Média entre o encerramento no local e a transmissão do registro	Terminal e servidor	Mensal
Percentual de ocorrências registradas digitalmente	Registros digitais divididos pelo total de ocorrências atendidas	Sistemas de registro	Mensal
Percentual do efetivo capacitado	Policiais aprovados na avaliação prática divididos pelo total de usuários	Registros de instrução	Trimestral
Índice de registros corretos	Registros sem devolução ou retificação divididos pelo total	Auditoria amostral e retorno dos destinatários	Trimestral
Frequência de falhas técnicas	Chamados de suporte por mil horas de uso	Sistema de suporte	Mensal
Indisponibilidade do sistema	Horas de indisponibilidade por período	Monitoramento técnico	Mensal
Disponibilidade das guarnições	Tempo livre para novos atendimentos por turno	Sistema de despacho	Mensal
Satisfação dos usuários internos	Escala aplicada a amostra do efetivo	Pesquisa interna	Semestral
Satisfação da população	Pesquisa com cidadãos atendidos, com amostragem definida	Pesquisa externa	Anual

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

O Quadro 5 organiza as ações em fases.

Quadro 5 – Proposta de cronograma por fases

Fase	Horizonte	Ações principais
Curto prazo	Até 6 meses	Diagnóstico institucional; medição da linha de base; normatização interna de uso, contingência e proteção de dados; formação da primeira turma de multiplicadores; escolha de unidades-piloto na capital e em ao menos um município do interior
Médio prazo	6 a 18 meses	Piloto controlado com avaliação comparativa; ajustes de sistema a partir do retorno dos usuários; instrução de todo o efetivo das unidades-piloto; formalização de instrumentos de integração com Polícia Civil, Ministério Público e Judiciário; regulamentação e piloto do TCO, se aprovado o ato normativo
Longo prazo	18 a 36 meses	Expansão gradual por região, condicionada aos resultados do piloto e à conectividade; reciclagem periódica; avaliação externa independente; previsão orçamentária permanente de manutenção e renovação

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo partiu da pergunta sobre como a liderança dos oficiais da PMAM pode contribuir para superar a resistência à implementação de novas tecnologias, promovendo eficiência, segurança jurídica e qualidade do serviço. A resposta construída ao longo do texto pode ser resumida em três proposições.

A primeira é que a tecnologia embarcada produz ganhos de eficiência quando redesenha o fluxo da ocorrência, e não apenas o suporte do registro. As experiências de Santa Catarina e Rondônia indicam ganhos relevantes, documentados predominantemente por fontes institucionais e estudos qualitativos, e a literatura internacional confirma que esses efeitos dependem da integração da ferramenta à doutrina e à gestão.

A segunda é que a resistência à mudança tem causas diversas e exige respostas diferentes: instrução, correção técnica e diálogo para desconhecimento, falhas e receios legítimos; resposta disciplinar apenas para a recusa injustificada, depois de providos meios e capacitação. O oficial é o ponto de articulação dessas respostas, combinando autoridade, competência técnica, exemplo e escuta.

A terceira é que a tecnologia fortalece a segurança jurídica quando documenta fundamentos e preserva evidências, mas não legitima, por si, nenhuma medida coercitiva. A jurisprudência sobre ingresso domiciliar e busca pessoal exige fundamentos objetivos, e a capacitação precisa deixar claro que informação de sistema não é prova nem suspeita fundada por si só.

Quanto às hipóteses, ambas foram parcialmente sustentadas: as evidências indicam ganhos de eficiência, qualidade e rastreabilidade condicionados a capacitação, liderança, suporte e avaliação, e apontam causas organizacionais da resistência, mas provêm de outros estados, com dados predominantemente autodeclarados, e não incluem estudo empírico na PMAM.

O STF afastou o obstáculo constitucional ao TCO lavrado pela PM, mas o Amazonas precisa de novo ato normativo; e a regulação de drones de 2026 diferencia as operações de segurança pública sem dispensar autorização e cuidados com privacidade.

As limitações são a natureza bibliográfica e documental e a falta de documentação pública sobre a plataforma da PMAM. Recomenda-se pesquisa com os usuários da corporação, medição da linha de base e, implantado o TCO, avaliação comparativa entre unidades, seguindo-se o caminho documentado como bem-sucedido: piloto, multiplicadores, escuta, demonstração de resultados e orçamento de manutenção.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Polícia Militar. **Comando Web PMAM**: sobre o sistema. Manaus: PMAM, [20--]. Disponível em: https://pmam.online/comandopmam/index.php/site/page?view=about. Acesso em: 24 out. 2026.

AMAZONAS. Secretaria de Segurança Pública. **SSP-AM utiliza tecnologia para auxiliar no combate à criminalidade no Amazonas**. Manaus: SSP-AM, [2024?]. Disponível em: https://www.ssp.am.gov.br/ssp-am-utiliza-tecnologia-para-auxiliar-no-combate-a-criminalidade-no-amazonas/. Acesso em: 24 out. 2026.

AMAZONAS. Secretaria de Segurança Pública. **Ações e programas**. Manaus: SSP-AM, [2025]. Disponível em: https://www.ssp.am.gov.br/acoes-e-programas/. Acesso em: 24 out. 2026.

AMAZONAS. Secretaria de Segurança Pública. **Novas viaturas e motocicletas da Polícia Militar do Amazonas já operam em Manaus e reforçam policiamento ostensivo**. Manaus: SSP-AM, jul. 2025a. Disponível em: https://www.ssp.am.gov.br/novas-viaturas-e-motocicletas-da-policia-militar-do-amazonas-ja-operam-em-manaus-e-reforcam-policiamento-ostensivo/. Acesso em: 24 out. 2026.

AMAZONAS. Agência Amazonas de Notícias. **Governo do Amazonas reforça segurança pública no interior com novas viaturas**. Manaus, 12 ago. 2025b. Disponível em: https://www.agenciaamazonas.am.gov.br/noticias/governo-do-amazonas-reforca-seguranca-publica-no-interior-com-novas-viaturas/. Acesso em: 24 out. 2026.

AMAZONAS. Polícia Militar. **Governador Wilson Lima entrega mais de 360 novas viaturas para reforço da segurança na capital**. Manaus: PMAM, jul. 2025c. Disponível em: https://pm.am.gov.br/portal/noticia/_governador_wilson_lima_e-19547. Acesso em: 24 out. 2026.

AVIRAM, Neomi Frisch; CORREA, Catarina; OLIVIERA, Roberto. Technology 3.0: police officers' perceptions towards technology shifts. **The American Review of Public Administration**, [s. l.], v. 54, n. 1, p. 90-103, jan. 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/02750740231186791.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.688, de 3 de outubro de 1941. Lei das Contravenções Penais. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 13 out. 1941a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3688.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. Código de Processo Penal. **Diário Oficial da União**: Rio de Janeiro, 13 out. 1941b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689compilado.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 27 set. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001. Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 13 jul. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10259.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 8 ago. 2006a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 24 ago. 2006b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11343.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Ação Direta de Inconstitucionalidade 3.614/PR**. Redatora para o acórdão: Min. Cármen Lúcia. Julgamento: 20 set. 2007. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário 702.617/AM**. Relator: Min. Luiz Fux. Decisão monocrática de 28 ago. 2012. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4276997. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Recurso Extraordinário 603.616/RO** (Tema 280 da Repercussão Geral). Relator: Min. Gilmar Mendes. Julgamento: 5 nov. 2015. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Institui o Sistema Único de Segurança Pública. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 12 jun. 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13675.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 15 ago. 2018b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (6. Turma). **Habeas Corpus 598.051/SP**. Relator: Min. Rogerio Schietti Cruz. Julgamento: 2 mar. 2021. Disponível em: https://processo.stj.jus.br/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Ação Direta de Inconstitucionalidade 5.637/MG**. Relator: Min. Edson Fachin. Julgamento em sessão virtual concluída em 11 mar. 2022a. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5114415. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (6. Turma). **Recurso em Habeas Corpus 158.580/BA**. Relator: Min. Rogerio Schietti Cruz. Julgamento: 19 abr. 2022b. Disponível em: https://processo.stj.jus.br/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Ações Diretas de Inconstitucionalidade 6.245/DF e 6.264/DF**. Relator: Min. Roberto Barroso. Julgamento em sessão virtual concluída em 17 fev. 2023. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Plenário). **Habeas Corpus 208.240/SP**. Relator: Min. Edson Fachin. Julgamento: 11 abr. 2024. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. **ICA 100-40**: aeronaves não tripuladas e o acesso ao espaço aéreo brasileiro. Aprovada pela Portaria DECEA nº 2.094/DNOR8, de 18 de março de 2026. Rio de Janeiro: DECEA, 2026a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/aerolevantamento/arquivos/2026/ica-100-40-publicada-port-2094-dnor8-18-03-2026-bca-058-30-03-2026.pdf. Acesso em: 24 out. 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil. **Resolução nº 805, de 15 de junho de 2026**. Aprova o RBAC nº 100 e emendas aos RBACs nºs 90 e 137. Brasília, DF: ANAC, 2026b. Disponível em: https://pergamum.anac.gov.br/arquivos/RA2026-0805.pdf. Acesso em: 24 out. 2026.

CHAN, Janet B. L. The technological game: how information technology is transforming police practice. **Criminal Justice**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 139-159, 2001.

CNN BRASIL. **PM deixa de utilizar câmeras corporais em SC**. São Paulo, 16 set. 2024. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/pm-deixa-de-utilizar-cameras-corporais-em-sc/. Acesso em: 24 out. 2026.

DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Bruno Lucas; CAVALCANTE, Flávio Carvalho. O emprego de drones como assessoramento decisório em operações policiais: a fotointerpretação pelo Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Amazonas em ambiente de selva e áreas ribeirinhas. **Interference Journal**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 9463-9479, 2025. DOI: https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p9463-9479.

FERREIRA, Carolina Cutrupi; CORRALES, Beatriz Rossi; COTE, Larissa Costa; TEIXEIRA, Mariana Toledo. A tecnologia a serviço da segurança pública: caso PMSC mobile. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, e1947, jan./abr. 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/2317-6172201947.

FIRMINO, Luan Pevidor; AGUIAR, Denison Melo de; AGUIAR, Lucas Maciel; AGUIAR, Carliene de Souza Santos; LOPES, Flávio Humberto Pascarelli; CAMPOS, Bruno Patrício de Azevedo. Termo circunstanciado de ocorrência ambiental: implementação no Batalhão de

Policiamento Ambiental da PMAM e as vantagens que essa ferramenta possibilita. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 1-18, 2026. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v12i4.25001.

FREITAS, Allan Rodrigues de; POLARI, Lucas Emanuel Bastos. A necessidade de treinamento continuado para policiais militares do Amazonas: uma análise estratégica para a implementação do termo circunstanciado de ocorrência no contexto amazônico. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 12, 2025. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/23492. Acesso em: 24 out. 2026.

IBGE. **Cidades e Estados**: Amazonas. Rio de Janeiro: IBGE, [2025]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am.html. Acesso em: 24 out. 2026.

KOPER, Christopher S.; LUM, Cynthia; WILLIS, James J. Optimizing the use of technology in policing: results and implications from a multi-site study of the social, organizational, and behavioural aspects of implementing police technologies. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, Oxford, v. 8, n. 2, p. 212-221, 2014.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LEWIN, Kurt. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. 30th anniversary expanded ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

LUM, Cynthia; KOPER, Christopher S.; WILLIS, James. Understanding the limits of technology's impact on police effectiveness. **Police Quarterly**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 135-163, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/1098611116667279.

MAIS 252 viaturas são entregues para as polícias Civil e Militar do Amazonas. **Portal Marcos Santos**, Manaus, 12 ago. 2025. Disponível em: https://www.portalmarcossantos.com.br/2025/08/12/mais-252-viaturas-sao-entregues-para-as-policias-civil-e-militar-do-amazonas/. Acesso em: 24 out. 2026.

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. Defining digital transformation: results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, [s. l.], v. 36, n. 4, 101385, 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS. **Plano anual de contratações 2025**. Manaus: MPAM, 2025. Disponível em: https://mpam.mp.br/images/Plano_Anual_de_Contratações/PLANO_ANUAL_DE_CONTRATAÇÕES_2025_versao.1_1_87224.pdf. Acesso em: 24 out. 2026.

MORILLAS, Juan Pablo Moraes. **A lavratura do termo circunstanciado de ocorrência pela Polícia Militar do Amazonas**. Orientadora: Maria de Nazareth Vasques Mota. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2023. Disponível em: https://ri.uea.edu.br/handle/riuea/1558. Acesso em: 24 out. 2026.

MPAM, PC-AM, PMAM e SSP discutem implantação de sistema que permite maior celeridade à emissão de termos circunstanciados de ocorrência. **Agência Web News**, Manaus, 6 ago. 2025. Disponível em: https://agenciawebnews.com/mpam-pc-am-pmam-e-ssp-discutem-implantacao-de-sistema-que-permite-maior-celeridade-a-emissao-de-termos-circunstanciados-de-ocorrencia/. Acesso em: 24 out. 2026.

OLIVEIRA, Iradis Curvelo Roque de; AGUIAR, Denison Melo de; LOPES, Flávio Humberto Pascarelli; CAMPOS, Bruno Patrício de Azevedo. Os desafios da implementação do termo circunstanciado de ocorrência (TCO) pela Polícia Militar do Amazonas: uma análise jurídica e operacional. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-23, mar. 2026. DOI: https://doi.org/10.51891/rease.v12i3.24392.

OREG, Shaul. Resistance to change: developing an individual differences measure. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 88, n. 4, p. 680-693, 2003.

PIDERIT, Sandy Kristin. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

RONDÔNIA. Governo do Estado. **Aliada na rotina policial, tecnologia embarcada chega à PM em Ariquemes e Buritis**. Porto Velho, 23 dez. 2018. Disponível em: https://rondonia.ro.gov.br/aliada-na-rotina-policial-tecnologia-embarcada-chega-a-pm-em-ariquemes-e-buritis/. Acesso em: 24 out. 2026.

RONDÔNIA. Governo do Estado. **Sistema Integrado de Segurança é aderido pela Polícia Civil de Rondônia**. Porto Velho, [2019]. Disponível em: https://rondonia.ro.gov.br/sistema-integrado-de-seguranca-e-aderido-pela-policia-civil-de-rondonia/. Acesso em: 24 out. 2026.

SANTA CATARINA. Polícia Militar. 7ª Seção do Estado-Maior Geral. **PMSC Mobile**: tecnologia móvel para gestão de atendimentos policiais. Brasília, DF: Enap, [2017]. Relato de prática inovadora, p. 51-75. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4118. Acesso em: 24 out. 2026.

SILVA, Fabiane Pereira da. **A gestão da tecnologia como estratégia adotada pelo Batalhão de Trânsito da Polícia Militar do Estado de Rondônia**. Orientador: Carlo Filipe Evangelista Raimundo. 2021. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Planejamento Estratégico na Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Porto Velho, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifro.edu.br/server/api/core/bitstreams/4bbae525-2db9-4677-9c28-02b9300a876c/content. Acesso em: 24 out. 2026.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO AMAZONAS. **Estudo técnico preliminar**: contratação de links de acesso à internet via satélite de baixa órbita. Manaus: TRE-AM, 2023. Disponível em: https://www.tre-am.jus.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/tic-governanca-gestao/arquivo/2023/artefatos/etp-2023-cod0000_1. Acesso em: 24 out. 2026.