

AZAMOR DOS SANTOS FILHO

**COMO A CORREIÇÃO DE INFRAÇÕES ADMINISTRATIVAS  
PODE DETERMINAR A MELHORIA DA QUALIDADE DO  
SERVIÇO PRESTADO PELA POLÍCIA MILITAR?**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia.

Orientador: Engenheiro Márcio José Borges.

Rio de Janeiro  
2014

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitido a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG

---

Assinatura do autor

Biblioteca General Cordeiro de Farias

Santos Filho, Azamor

Como a correção de infrações administrativas pode determinar a melhoria da qualidade do serviço prestado pela polícia militar. Azamor dos Santos Filho. Rio de Janeiro. ESG, 2014.

54 f.

Orientador: Engenheiro Márcio José Borjes

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2014.

1. Polícia Militar. 2. Gestão pela qualidade. 3. Corregedoria. 4. Ouvidoria. I. Título.

A Deus, o Grande Arquiteto do Universo, fonte fecunda de luz e sabedoria, a causa primária de todas as coisas.

Ao Mestre Divino, condutor dos destinos terrenos, o anjo bendito do senhor, que a todo o momento abre suas brancas asas e nos abriga de todo mal.

Aos nossos mestres obstinados, lapidadores de joias, condutores de mentes em direção à luz, sem os quais não seria possível a realização de nossos desideratos.

Aos nossos familiares, companheiros da labuta diária, cúmplices de nossas fraquezas, amparo nos desfalecimentos, forças na angústia, luzes combatentes das trevas, amor fraternal e doçura vencendo as tribulações cotidianas.

A minha doce e benfeitora esposa Lucivânia, pelo incentivo e dedicação, nunca mediu esforços e sacrifícios para que todas as tarefas fossem efetivadas a bom termo, além de ser o anjo protetor velando para que meus pés não pisassem em espinhos e os percalços não atrapalhassem meus caminhos.

Aos meus pais Azamor Roque dos Santos e Maria Rodrigues dos Santos, pelos conselhos e orientações, meus primeiros iniciadores nos mistérios da fé e da busca do aprimoramento moral e espiritual, dos altiplanos espirituais velam por nossa vitória sobre os vícios e más paixões. A todos os antepassados os sinceros votos de Paz, Saúde e Prosperidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus professores de todas as épocas por terem sido responsáveis por parte considerável da minha formação e do meu aprendizado.

Aos estagiários da melhor Turma do CAEPE 65 anos pensando o Brasil, pelo convívio harmonioso de todas as horas.

Ao Corpo Permanente da ESG pelos ensinamentos e orientações que me fizeram refletir, cada vez mais, sobre a importância de se estudar o Brasil com a responsabilidade implícita de ter que melhorar.

A melhor forma de prever o futuro  
é construí-lo.

Peter Drucker

## RESUMO

O objetivo desse estudo é analisar em que medida a Correição de Infrações administrativas pode determinar a melhoria da qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar. Especificamente, buscou-se averiguar como a implementação de um sistema de corregedoria pode impactar na qualidade do serviço público prestado. A fundamentação teórica da pesquisa apoiou-se no ordenamento jurídico pátrio, também na doutrina de emprego da polícia militar e da gestão da qualidade. O estudo do tema envolve a compreensão dos conceitos de gestão pela qualidade, a qualidade no serviço público, ética no serviço público e melhoria continuada. Enquanto a metodologia foi efetivada, a pesquisa documental e bibliográfica assim como de campo junto ao sistema de corregedoria da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro e São Paulo mediante realização de entrevista semiestruturada, e, onde foram coletadas as experiências bem sucedidas envidadas no âmbito da PMERJ capazes de minorar e/ou eliminar os desvios de conduta de Policiais-Militares durante o serviço ou de folga, também foram efetuadas pesquisas na Rede Mundial de Computadores (Internet), visando obtenção de trabalhos científicos atinentes ao tema. O trabalho foi alicerçado na doutrina dominante na esfera do Direito Administrativo Disciplinar, tendo em sua especialidade o Direito Administrativo Disciplinar Militar, ramo da ciência do direito formada por conceitos, definições e arcabouço jurídico, cujo objetivo é dotar o Estado da instrumentalidade necessária a impor padrões de conduta conducentes à consecução do princípio constitucional da moralidade administrativa no âmbito militar.

Palavras-chave: Polícia Militar. Gestão pela qualidade. Corregedoria. Ouvidoria.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze to what extent the correction of administrative infractions can determine the level of improvement in the quality of the service provided by the Military Police. Specifically, this study examined how the implementation of a system of Internal Affairs could impact the quality of public service. The theoretical foundation of the research conducted is supported through information found in Brazil's legal system, in Military Police doctrine and in the study of quality management. This theme also required a comprehensive understanding of the principles of quality management, quality in public service, ethics in the public service and continuous improvement. The methodology adopted for the study was documentary and bibliographical research. Other sources included field experience gained through semi-structured interviews with experts within the Internal Affairs system of the Military Police of the States of Rio de Janeiro and Sao Paulo, and an evaluation of successful experiences within the PMERJ, where this agency was able to mitigate or eliminate deviations of conduct of Military Police officers, both on or off-duty. Furthermore, this research used resources found on the Internet, aiming to obtain academic papers related to this topic. This work is based on the dominant doctrine of administrative law, specifically in the areas of Military Discipline. Finally, this work employ the science of law, its concepts, definitions and legal framework, whose objective is to provide the State with the instrumentality required to impose standards of conduct leading to the achievement of the constitutional principle of administrative morality within the scope of the Military Police.

Keywords: Military Police. Quality Management. Internal Affairs. Ombudsman's Office.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Sistema de Gestão pela qualidade.....	24
Figura 02 - Representação do Sistema de Gestão da PMESP.....	25



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Desvio de conduta mais graves e mais frequentes.....	36
Tabela 2 Resumo da ocorrências mais frequentes.....	43
Tabela 3 Situação dos procedimentos policiais militares.....	43
Tabela 4 Policiais Militares Licenciados/Excluídos de 2005 a junho de 2014.....	44
Tabela 5 Policiais Militares Licenciados/Excluídos de 2005 a junho de 2014.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DCC	Departamento de Controle e Correição
ESG	Escola Superior de Guerra
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira
ONU	Organização das Nações Unidas
PADM	Processo Administrativo Disciplinar Militar
PMs	Polícias Militares
PMDF	Polícia Militar do Distrito Federal
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
SSP/AM	Secretaria de Segurança Pública do Amazonas
TQM	Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	17
2.2	QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	18
2.3	QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR .....	24
<b>3</b>	<b>ÉTICA NA POLÍCIA MILITAR</b> .....	<b>31</b>
3.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	31
3.2	COMPORTAMENTOS ÉTICOS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	32
3.3	DESVIO DE CONDUTA .....	36
3.4	MEDIDAS SANEADORAS .....	38
<b>4</b>	<b>SISTEMA DE CORREGEDORIA E QUALIDADE NO SERVIÇO POLICIAL</b> .....	<b>41</b>
4.1	CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	41
4.2	OBJETIVO DA PUNIÇÃO DISCIPLINAR .....	42
4.3	CORREIÇÃO ADMINISTRATIVA E QUALIDADE NO SERVIÇO POLICIAL .....	42
4.4	ACEITABILIDADE DA CORREGEDORIA.....	46
4.5	ADEQUAÇÃO LEGAL DA CORREGEDORIA.....	48
4.6	PROPOSTAS E SUGESTÕES .....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cidades brasileiras, ao longo das últimas décadas, sofreram intenso processo de urbanização, recebendo milhares de pessoas oriundas do campo, sobrecarregando o sistema de serviços públicos. A falta de educação de qualidade, de saúde e segurança pública, assim como o déficit de mobilidade urbana, determinam a decrepitude da qualidade de vida dos residentes nos centros populacionais.

Essas mazelas criaram as condições ideais determinantes da marginalização e aumento da criminalidade, demandando respostas imediatas por parte das autoridades governamentais. Entretanto, o imediatismo utiliza-se do sistema de segurança pública, enquanto medida paliativa, sem, no entanto atacar as raízes do problema.

Dentre os principais atores do sistema de Defesa Social encontra-se a Polícia Militar, organização responsável constitucionalmente pela preservação da ordem pública, onde suas ações são respaldadas pelo ordenamento jurídico pátrio, destacando-se os princípios da administração pública insculpidos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, quais sejam a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A par desse aspecto normativo, a doutrina de emprego da Polícia Militar impõe como estratégia de ação policial, a polícia comunitária, colocando o cidadão no centro de suas atividades, preservando os direitos e garantias fundamentais, em especial, a dignidade da pessoa humana, constando tais pressupostos nos currículos de formação dos Oficiais e Praças das PMs brasileiras.

A conduta policial-militar, quando no trato com a população destinatária do serviço, tem ao longo dos anos sido discutida sob vários aspectos. No geral, de forma depreciativa, colocando em dúvida a permanência de corporações flagrantemente despreparadas à solução de lides e conflitos sociais. Nesse diapasão, Tavares leciona que a violência policial é um fato – basta lembrar Carandiru, Candelária, Eldorado dos Carajás – não um caso isolado ou um “excesso” do exercício da profissão como querem fazer crer as corporações policiais e as autoridades ligadas ao sistema de justiça e segurança. E, em se tratando de um fato concreto, deve ser encarada como um grave problema a ser solucionado pela sociedade. Um grave problema porque a violência ilegítima praticada por agentes do

Estado, que detêm o monopólio do uso da força, ameaça substancialmente as estruturas democráticas necessárias ao Estado de Direito.

O tom alarmista encontra coro em vários setores da sociedade brasileira, mormente nas academias, na mídia especializada, em organizações não governamentais ligadas à temática da defesa dos direitos humanos. Especialmente por tratar-se a Polícia Militar de órgão governamental constitucionalmente destinado à preservação da Ordem Pública (Art. 144 § 6º CF/88). Ora, como se pode exigir a ordem quando o representante do Estado é o primeiro a afetar esse princípio? É no mínimo incoerente, senão hipocrisia estatal.

A despeito do sistema de controle das ações policiais, assim como a busca da formação e aperfeiçoamento em direitos humanitários, não é raro observarem-se Policiais Militares cometendo atos ilegais, arbitrariedades, desvios de conduta e finalidade, contrariando o Ordenamento Jurídico e as regras do processo civilizatório, exigindo-se medidas legais e educacionais tendentes a minorar ou neutralizar tais desvios.

Nessa linha, as corporações policiais brasileiras têm envidado esforços no sentido de dotar o serviço público de segurança de modernas técnicas de administração cujo escopo baseia-se no conceito da qualidade total ou gestão pela qualidade, modelo este, estruturado em padrões de comportamentos e de condutas preconizados em leis, regulamentos e instruções normativas.

Entrementes, para assegurar esse desiderato, são necessários funcionários e órgãos públicos especialmente instrumentalizados para o controle interno dos Policiais-Militares, sobressaindo-se nesse sentido os Comandantes, Chefes, Diretores, Assessores, bem como, o Sistema de Corregedoria.

Consultada a biblioteca da ESG, verificou-se que o tema referente ao sistema de correição foi abordado por José Geraldo de Lima (2013) na monografia intitulada Transação Administrativa nos Processos e Procedimentos na Polícia Militar do Estado De Minas Gerais: medidas alternativas para o sistema punitivo disciplina. Temática também estudada por Alexandre Carvalho de Araújo (2013) na monografia intitulada Controle Jurisdicional do Ato Administrativo Disciplinar Militar. No mundo acadêmico, especificamente na Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE, Jair Pereira de Sousa (2007) apresentou a monografia intitulada As Nulidades no

Processo Administrativo Disciplinar Militar. Entretanto, o foco do trabalho é abordar a questão tendo como pressuposto a implantação de uma Corregedoria Geral.

O trabalho apresenta relevância por abordar um assunto destacado na esfera atual da Segurança Pública, mormente o posicionamento do Brasil enquanto potência política e econômica, capaz de atrair investidores mundiais, entretanto nossas cidades revelam-se inseguras, inviabilizando projetos desenvolvimentistas pela incapacidade de assegurar o convívio pacífico e harmonioso da população. Assim como a falta de controle e de ética do serviço policial, como explicitado por Tavares, pode ameaçar a vacilante democracia brasileira. Daí, porque este trabalho não tem a pretensão de esgotar tormentoso tema, que demanda resposta não somente por parte do governo e suas organizações, mas da sociedade como um todo.

A temática a ser estudada, foi escolhida em decorrência do pesquisador possuir vinte e nove anos de experiência no serviço público, elemento facilitador na condução e aprofundamento do estudo. Como Oficial PM, exerceu várias funções de comando na estrutura hierárquica da Polícia Militar do Amazonas, dentre as mais relevantes, encontra-se a de Corregedor Auxiliar da Corregedoria Geral da Secretaria de Segurança Pública do Amazonas. Ocasão em que pode observar *In Loco* o desenvolvimento e solução de processos administrativos disciplinares militares, assim como seu impacto nos índices de infrações disciplinares praticadas por policiais militares.

A pesquisa teve por escopo discutir a qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar, colocada enquanto corporação disseminada pelo país, possuindo capilaridade em todos os rincões brasileiros, verificando a estrutura de correição interna e sua instrumentalidade. O problema a ser esclarecido versa em que medida a Correição de infrações administrativas pode determinar a melhoria da qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar.

A hipótese verificada, repousa na possibilidade de um sistema de controle interno eficiente determinar a consecução de padrões éticos de comportamento, melhorando o relacionamento com a população assistida e conseqüente elevação da qualidade do serviço prestado.

Como limitação do trabalho, o estudo pretende avaliar a qualidade do serviço prestado pela Polícia Militar, assim como o aprimoramento técnico-

profissional por meio da adequação aos padrões éticos vigentes na corporação, tendo como pressuposto a eficiência da Correição de Infrações Administrativas. Busca coletar dados elucidativos no sistema de corregedoria do Estado do Rio de Janeiro, por meio de entrevistas semiestruturadas, não se aprofundando em aspectos de política criminal militar ou civil, treinamento e aquisição de valores, recompensas e evolução na carreira, exceto nos casos em que seja necessário descrevê-los para um melhor entendimento do problema.

Como metodologia adotada, a pesquisa foi bibliográfica e documental, assim como de campo junto ao sistema de corregedoria da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, São Paulo e do Distrito Federal – Brasília, mediante realização de entrevista semiestruturada, e, onde foram coletadas as experiências bem sucedidas envidadas no âmbito da PMERJ capazes de minorar e/ou eliminar os desvios de conduta de Policiais-Militares durante o serviço ou de folga. Também foram efetuadas pesquisas na Rede Mundial de Computadores (Internet), visando obtenção de trabalhos científicos atinentes ao tema.

De forma preliminar, os conceitos que perpassam a discussão são:

- Qualidade no serviço público;
- Modelos de gestão de qualidade no serviço policial-militar;
- Direito administrativo disciplinar;
- Direito administrativo disciplinar militar;
- Sistema de correição de infrações administrativas e;
- Sistema de corregedoria.

Visando atingir os fins colimados, é condição imprescindível embasar teoricamente os aspectos arrolados, como estratégia tendente a respaldar os resultados obtidos com a pesquisa.

Para tanto, o trabalho foi alicerçado na doutrina dominante na esfera do Direito Administrativo Disciplinar, tendo em sua especialidade o Direito Administrativo Disciplinar Militar, ramo da ciência do direito formada por conceitos, definições e arcabouço jurídico, cujo objetivo é dotar o Estado da instrumentalidade necessária a impor padrões de conduta conducentes à consecução do princípio constitucional da moralidade administrativa no âmbito militar.

Segundo Sousa (2007, p. 21) O direito administrativo disciplinar militar, tem como característica ser uma especialização do direito administrativo disciplinar,

principalmente, porque atinge somente os militares das Forças Armadas e das Polícias e Bombeiros Militares.

O pesquisador citado, argui que as instituições militares possuem características bastante peculiares, diferenciadoras das congêneres públicas civis, por estarem debaixo de dois pilares básicos, quais sejam a hierarquia e a disciplina, desses princípios são conseqüências a maioria das condutas exigidas dos militares em geral, estando balizadas dentro de padrões éticos próprios incomuns à disciplina do funcionário público civil.

Apresentar-se-á o desenvolvimento do trabalho em três capítulos:

Na primeira seção, intitulada Qualidade no Serviço Público, são abordados os aspectos da qualidade do serviço público, dando-se ênfase à atividade policial-militar. Nesse sentido, são analisados os conceitos de qualidade, qualidade no serviço público, a evolução dessa temática na estrutura operacional da Polícia Militar, aspectos determinantes da qualidade no serviço prestado pela Polícia Militar.

Na segunda seção, intitulada Ética na Polícia Militar, são definidos quais aspectos éticos profissionais estão afetos à Polícia Militar, determinantes da conduta ética, moral e profissional do agente estatal empenhado na missão. Para tanto, serão analisados os conceitos de ética, moral social, as principais condutas lesivas praticadas por policiais-militares, procurando determinar as causas determinantes e possíveis medidas saneadoras.

Na terceira seção, intitulada Sistema de Corregedoria e Qualidade no Serviço Policial, são avaliados os impactos da implementação de um sistema de corregedoria na melhoria da conduta operacional do Policial-Militar e seu reflexo na qualidade do serviço prestado. Assim como são analisados os resultados obtidos por meio da entrevista junto à corregedoria. Nessa fase são aprofundados os conceitos de corregedoria e correição de infração administrativa, seu impacto na qualidade do serviço policial, a evolução dos índices de infrações administrativas, aceitabilidade dessas estruturas dentro e fora da corporação, adequação jurídica dessas estruturas ao Ordenamento Jurídico Pátrio.

Na conclusão do trabalho, é feita uma análise final dos resultados, são aquilatados ou não os pressupostos da hipótese, apresentado argumentos e recomendações para o aprimoramento do serviço público prestado pela Polícia Militar.



## 2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

### 2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O termo qualidade tem se arraigado nas organizações nas últimas décadas, especialmente porque o fenômeno da globalização trouxe como consequência imediata, a competição entre empresas globais. Estas visando uma estratégia de sobrevivência, adotaram medidas tendentes a alavancarem seus negócios.

Nesse sentido, a qualidade como fator diferencial foi de imediato implementado no processo produtivo, sejam de produtos acabados ou na prestação de serviços.

Segundo Houaiss, são destacados os seguintes conceitos de “qualidade”:

- É entendida como propriedade que determina a essência ou a natureza de um ser ou coisa;
- Característica inerente;
- Característica superior ou atributo distintivo positivo que faz alguém ou algo sobressair em relação a outros;
- “Virtude”;
- Destaque em uma escala comparativa;
- “Valor”, importância e;
- Estratégia de gestão em que se procura otimizar a produção e reduzir os custos (financeiros, humanos etc.).

Essa última acepção destaca-se no ramo empresarial, assim como na administração pública, onde recursos escassos e a premência de soluções passam necessariamente pela qualificação dos cooperadores. Nesse sentido Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 5) entende o conceito de qualidade da seguinte forma:

A gestão de qualidade evoluiu ao longo do século XX passando por quatro estágios marcantes: a inspeção do produto, o controle do processo, os sistemas de garantia da qualidade e a gestão da qualidade total. A gestão da qualidade total (ou TQM – *Total Quality Management*) e os sistemas de gestão da qualidade da série ISO 9000 são resultados importantes dessa evolução, que tem sido largamente adotada por inúmeras organizações no Brasil e no exterior, como parte da estratégia das empresas para ganhar ou aumentar a competitividade.

Como se pode observar no conceito de Carpinetti, Miguel, Gerolamo, o elemento normativo é a competitividade, coisa inexistente no serviço público. Em geral para cada atividade pública há somente uma Corporação, seja no ramo da Justiça, no Ministério Público, na Segurança Pública etc.

No serviço público não temos competitividade, fato determinante da sobrevivência ou não de dada atividade privada, caso o produto ou serviço não seja

satisfatório, a tendência natural é seu desaparecimento, é um puro Darwinismo, onde o mais adaptado tende a sobreviver em detrimento ao inadaptado.

## 2.2 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Em face da modernização social e democratização da Administração pública, houve necessidade de trazerem-se os conceitos da qualidade para o serviço público, mormente no sistema neoliberal onde os recursos públicos devem ser dirigidos à satisfação das necessidades humanas com a máxima eficiência, apesar da redução de aportes financeiros, dentro da ideia do Estado ideal ou mínimo, dando preferência às leis de mercado, enquanto fator determinante do equilíbrio das forças produtivas.

Em decorrência, a quantidade de recursos é inadequada à satisfação dessas necessidades, contudo a adoção da gestão científica e a busca da obtenção de metas governamentais colocam a qualidade como elemento catalisador da eficiência, possibilitando a presença estatal onde se faz mais necessária.

Hodiernamente a distinção do serviço público e privado tem se tornado mais próxima. Carlos (2010) assim leciona:

Os gestores públicos podem e devem utilizar as modernas técnicas de administração, como a gestão por competências, a gestão por processos, as organizações em rede, a Qualidade Total, etc.

A Administração Pública deve buscar o bem da sociedade, o interesse público. As empresas buscam a lucratividade e a maximização da riqueza dos seus acionistas;

Estabelecer parâmetros de qualidade, assim como se faz na administração privada, tem como consequência a melhoria do serviço público, em face da ausência de lucratividade, não impede a alavancagem desse fenômeno global, notadamente pela concepção moderna da administração democrática, onde o cidadão precisa ser atendido com presteza e profissionalismo.

Ao contrário da atividade privada, a Administração Pública visa o bem estar social da população assistida, cuja objetividade é preservar e promover os direitos humanos, em especial à vida, à saúde, à segurança etc., para tanto deve criar a instrumentalidade necessária ao seu desiderato, por isso a importância de parâmetros de qualidade, enquanto balizas ao bom desempenho das ações estatais.

Mais adiante, Carlos (2010) esclarece que a gestão pela qualidade é fator determinante de progresso, assim como de possível aquiescência do administrado

para sua causa do governo estabelecido, na busca de permanência à frente da administração:

Os governantes públicos estão voltados para sua eleição (ou reeleição), já os administradores privados buscam aumentar a lucratividade e satisfazer os acionistas;

Os clientes só pagam às empresas se consumirem seus produtos, mas pagam ao governo mesmo se não estão "consumindo" seus serviços;

Os cidadãos controlam o governo (por meio de seus representantes eleitos ou pelo controle social), já as empresas privadas são controladas pelo mercado;

A Administração Pública deve seguir os seus princípios constitucionais (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência), mas a gestão privada não tem esta necessidade (ou tem em diferente grau, como no caso do princípio da legalidade - o gestor privado pode fazer tudo que não estiver proibido, já o gestor público só pode fazer o que estiver autorizado em lei!).

Como exposto, a administração pública rege-se por princípios constitucionalmente estabelecidos, e como não poderia deixar de ser a eficiência corresponde a uma clara objetividade do serviço público, este deve ser praticado com requintes e zelos, na mesma orientação prestada na atividade privada, visto que o cidadão em última análise é o financiador da atividade estatal, o cliente cujos encargos financeiros lhes recai nas elevadas cargas tributárias, infelizmente muitas vezes sem a contrapartida desejada.

Indubitavelmente a gestão pública não pode continuar insensível às modernas técnicas de administração, especialmente porque os cidadãos mais beneficiados pelos serviços são pessoas de baixo poder aquisitivo, caracterizados pela impossibilidade de manterem-se por si mesmos, devendo ser salientado que estes são contribuintes e eleitores.

Como exposto por Carlos, uma boa gestão pode ser determinante a uma eleição ou reeleição, por isso um eleitorado consciente do seu dever de cidadão, decerto irá colocar no poder pessoas comprometidas com as questões sociais prementes.

Nesse aspecto, a mídia contribui de forma decisiva ao processo de seleção, onde se pode notar em seus noticiosos a divulgação cotidiana de matérias demonstradoras da falência dos serviços públicos: são escolas desqualificadas, hospitais depauperados, a segurança pública incapaz de manter a harmonia e a paz social, etc.

Esse processo aparentemente falimentar das atividades públicas, demonstra acima de tudo a falta de gestão, visto que os recursos públicos são direcionados à satisfação das demandas sociais, contudo não se verifica o atendimento social capaz de dirimir as carências demonstradas em hospitais imundos, escolas usadas como depósitos de crianças, o poder público incapaz de pacificar comunidades dominadas por quadrilhas de traficantes, por exemplo.

A participação popular, em face do aperfeiçoamento democrático, tende promover melhorias no atendimento prestado pelas agências governamentais, cujo pressuposto está o cidadão, destinatário final das ações estatais. Nesse sentido compulsando a Apostila excelência no serviço público (2014), encontraram as seguintes considerações acerca dessa temática:

Excelência é exceder-se em qualidade, distinguindo-se dos demais. A excelência implica estabelecer um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos clientes - que são os diversos usuários dos serviços públicos - e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações através de indicadores de desempenho; as ações de planejamento e acompanhamento das ações, a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os servidores dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público. A adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da excelência, como instrumentos de transformação gerencial da administração pública brasileira deve levar em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que é bem diferente da qualidade aplicada no setor privado.

Essas assertivas levam a crer na mudança de paradigma da Administração pública brasileira, resultante do aperfeiçoamento político porque passa o país. No entanto, o caminho a ser percorrido é longo, demandando Políticas de Estado de prazos, às vezes, dilatados.

Mas é uma oportunidade muito bem-vinda às comunidades carentes ou marginalizadas dependentes dos serviços envidados pelo Estado, cabendo ao administrador público situar-se no contexto social em que está inserido. Para tanto, necessita colocar a prestação do serviço enquanto fator determinante da qualidade de vida no cidadão.

O cidadão é o cliente do serviço público, nesse sentido Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 5 e 6) indica que a “qualidade deve estar associada não apenas ao grau de perfeição técnica, mas também ao grau de adequação aos requisitos do cliente. Qualidade é conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto (serviço) ao uso”.

Esses conceitos utilizados nas empresas privadas visam atrair a clientela aos produtos e serviços ofertados, melhorando a competitividade e promovendo a perenidade empresarial, entretanto, somente com a participação ativa dos cidadãos clientes, a qualidade pode ser implementada no serviço público, conforme leciona Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 8) a gestão pela qualidade total deve adotar os seguintes princípios fundamentais:

- Foco no cliente e qualidade em primeiro lugar;
- Melhoria contínua de produtos e processos;
- Envolvimento, comprometimento e desenvolvimento dos recursos humanos.

Apesar da simplicidade aparente dos conceitos, a implantação da qualidade nas empresas é uma questão de sobrevivência num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, onde as decisões envolvem governos e organismos internacionais, ciosos por produtos e serviços que atendam aos requisitos impostos por seus cidadãos e clientes.

Dentre os princípios elencados sobressai-se o envolvimento, comprometimento e desenvolvimento dos recursos humanos, colocando como de fundamental importância o homem enquanto fator primordial da produção. Não se pode exigir competências de pessoas desmotivadas, tecnicamente despreparadas, pois o primor vem de cooperadores cujas capacidades técnico-profissionais estão acima da mediana, não se podem esperar serviços de primeira de pessoas de terceira categoria.

O preparo técnico deve estar aliado a um sistema de controle adequado, quer sejam dos processos quer sejam na operacionalidade, visto que a retroalimentação do sistema possibilita a correção de atitudes e a melhoria contínua, dessa forma o controle como decantado por Fayol é um dos instrumentos imprescindíveis a uma boa administração pública ou privada.

Em face da premência do mercado global a Associação Brasileira de Normas Técnicas editou a ABNT NBR ISO 9000:2005, visando dotar as empresas nacionais de instrumentos técnicos tendentes a melhorar a competitividade empresarial, indicando princípios a serem observados para o atingimento das metas estabelecidas estrategicamente:

a) Foco no cliente - Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entendam as necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Na inteligência de Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 16) o foco central na gestão da qualidade visa atender aos requisitos propostos pelos clientes, e, ao satisfazer aos padrões estabelecidos, há redução de desperdícios e dos custos, quando não se trabalha com a qualidade. Por isso, a necessidade do atendimento dos anseios da população em face dos reduzidos recursos aportados às atividades de Polícia, é uma estratégia importante pela premência do serviço prestado.

Para a consecução dos objetivos institucionais, no que concerne à qualidade, é de fundamental importância a liderança, segundo Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 16), ela deve por em prática uma visão de longo prazo, criar ambiente adequado determinante a que os colaboradores busquem atingir os objetivos e possam empreender a cultura da melhoria continuada.

Saliente-se que as organizações funcionam por meio de pessoas. Estas para Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 17) precisam seguir regras rígidas, controladas e supervisionadas, contudo, o esforço é infrutífero caso não busque envolver os colaboradores, procurando desenvolver aptidões, recompensando o mérito e admoestando nas infrações ao regramento estabelecido.

As atividades públicas ou privadas necessitam serem desenvolvidas por meio de processos, entendidos por Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 17) como conjunto ordenado e lógico de atividades transformadores de entradas em saídas, ou seja, resultados, agregando valores às entradas e utilizando-se de recursos organizacionais. Esse encadeamento de atividades gerará um produto ou serviço melhor acabado capaz de atender perfeitamente aos requisitos dos clientes. Dentro da atividade policial é de fundamental importância esse pressuposto, visto que além de procurar atender aos anseios do cidadão cliente, o serviço deve estar de acordo com o ordenamento jurídico e as normas internas da corporação.

A visão a ser utilizada visando à consecução dos serviços públicos ou privados, é a sistêmica, entendida por Carpinetti, Miguel, Gerolamo (2011, p. 18) como conjunto de elementos relacionados ou que interagem entre si. Segundo a ISSO 9000:2005, objetiva Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribuindo para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir os seus objetivos.

Nesse caso a produção do serviço ou produto, é dependente de fases anteriormente executadas. Dentro do serviço policial, o ciclo de atendimento de ocorrência depreende várias fases, começando, por exemplo, com uma chamada ao centro de operações, onde o atendente precisa colher informações fidedignas em curto espaço de tempo, direcionando ao patrulhamento disposto no terreno. Falhas ou coleta irregular das informações poderão redundar em mau atendimento e conseqüente decréscimo da imagem da corporação junto à comunidade assistida pelo serviço.

Após serem adotados os requisitos de qualidade, há que se manterem as metas estabelecidas, procurando motivar os colaboradores para a busca continuada da melhoria, visto que por mais se aperfeiçoe um serviço, a sociedade destinatária sempre irá cobrar desempenho mais eficaz, especialmente no serviço policial, onde os bens e valores legalmente tutelados estão ligados de forma intrínseca ao usuário do sistema, quais sejam, a vida, a incolumidade física e mental, o patrimônio e a honradez, valores estes intimamente ligados ao conceito de direitos humanitários, cuja prevalência e emergência é dever do Estado assegurá-los e promove-los, em especial pelas forças policiais.

No âmbito da administração baseada na qualidade, os gestores são tomadores de decisão, cuja análise advém de estudos aprimorados de diagnósticos e fatos devidamente estudados. Não é algo aleatório e despropositado, para tanto devem valer-se de instrumental técnico-teórico como, por exemplo, de auditorias e indicadores de desempenho, livres de opiniões pessoais e concepções preconcebidas, sob pena de julgamento errôneo dos fatos e conseqüente má prestação do serviço.

Modernamente o prestador de serviço necessita envidar esforços para que o cliente destinatário possa ter um ganho com seu trabalho, e, este por sua vez o pague de forma justa a prestação. Ambos ganham com a atividade, transportando esse conceito à atividade estatal, o cidadão cliente ganha com o serviço policial, e o servidor é remunerado adequadamente pelo Estado.

Tais princípios devem impregnar a estrutura organizacional, inicialmente pela liderança condutora das atividades. Nenhum processo de qualidade pode prosperar sem que a alta cúpula hierárquica esteja diretamente envolvida, logo a qualidade é

uma cultura determinante de práticas e atitudes de todos os colaboradores, sejam da baixa ou alta administração.

Essas estratégias buscam aprimorar continuamente o processo de produção. Ao gerente cabe identificar as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos de sua organização, visando dotá-la de instrumental técnico-teórico sem os quais ficará vulnerável aos demais competidores, gerando solução de continuidade aos seus negócios.

### 2.3 QUALIDADE NA POLÍCIA MILITAR

Dentro de uma perspectiva estatal, o gestor público, apesar da impossibilidade de falência do Estado, necessita adotar medidas administrativas visando não à obtenção de lucros, mas a satisfação do cidadão cliente. Como explicitado, os mais carentes são os maiores usuários dos serviços públicos, e, a melhoria pode ser visualizada na figura 01, abaixo descrita.

Inicialmente temos o quadro indicativo da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade, objetivo principal da administração, visto que as organizações humanas necessitam de constante aperfeiçoamento, pois é da condição humana a debilidade de suas ações e operações, especialmente no serviço policial militar, cuja característica marcante é ser invasiva, merecendo destaque o respeito aos direitos humanitários enquanto base de atuação e conduta diretora.

O sistema de gestão de qualidade está baseado nos requisitos do cliente, assim como outras partes interessadas, no caso do serviço policial, é a paz social, caracterizada pelo estado de tranquilidade pública, situação ou condição onde inexistem conflitos, assim como o estado anti-delitual pela ausência de condutas humanas deletérias.

De posse dessas informações, a direção assume a responsabilidade pelos resultados. Para tanto, fará a gestão de recursos, sejam humanos ou materiais para a realização do produto (ou serviço). E, durante todo esse processo, deverá efetuar os controles para verificar a prestação da produção, nesse caso são encetadas medições, análise e melhorias.

O produto final possui o condão de satisfazer a necessidade do cliente, bem como as partes interessadas, trazendo esse objetivo ao serviço policial,



normalmente espera-se o melhor atendimento possível por ocasião da solução aceitável da ocorrência policial. Não podendo ocorrer os fatos lamentáveis explorados de forma predatória pelos meios de comunicação de massa, onde o policial ao atender uma ocorrência, em face de arbitrariedades, cria mais duas ocorrências.

A produção do serviço, como demonstra a figura 01, agrega valor ao sistema, no caso em comento, o sistema de segurança pública. Como explicitado, essa produção necessita de qualidade, pois apesar de uma produção extremada de atendimentos, não é incomum o registro de arbitrariedades por parte de policiais engajados na missão. No caso da Polícia Militar do Estado de São Paulo, somente no ano de 2013 foram atendidas 33.927.586 de ocorrências, contudo tamanha produção necessita de controle e qualidade na sua produção.

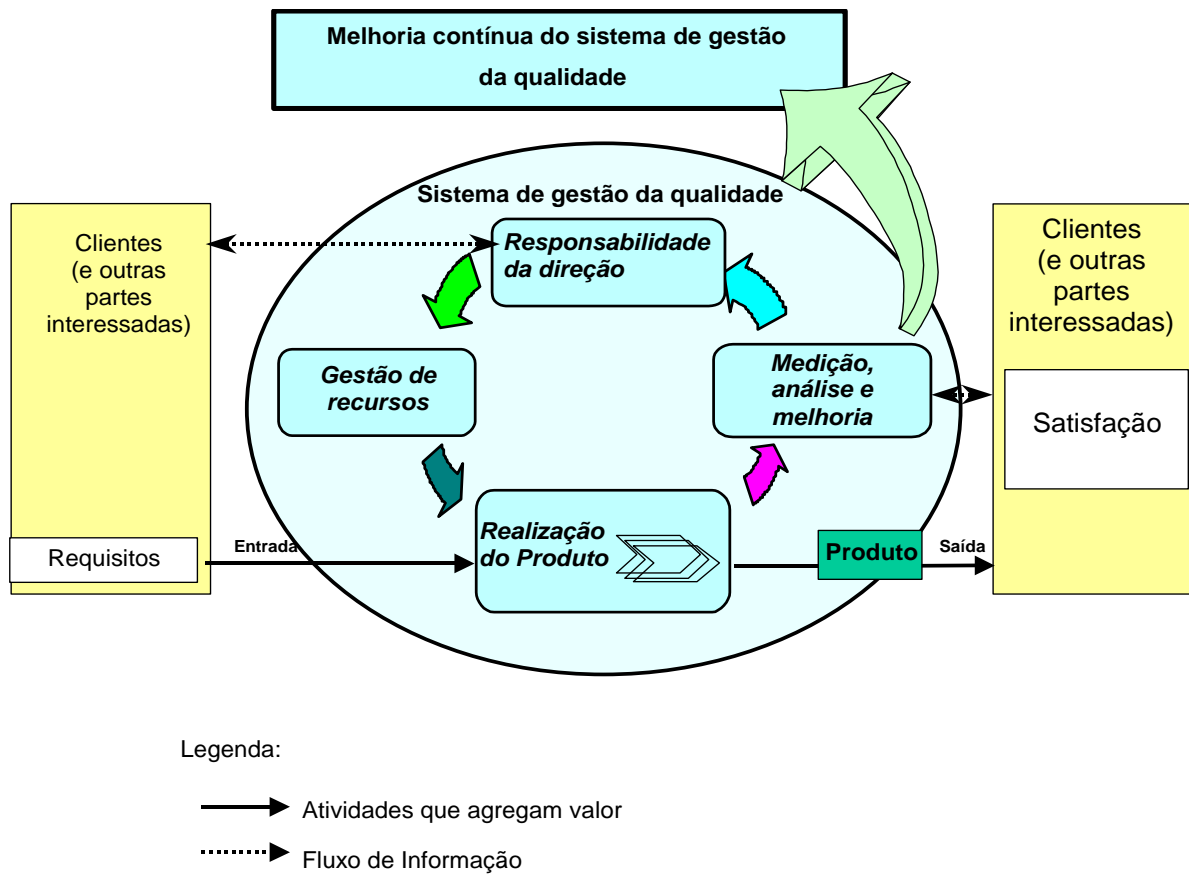


Figura 01 – Sistema de Gestão pela qualidade  
 Fonte: ABNT NBR ISO 9000:2005.

Não poderia ser diferente no que concerne ao serviço prestado pelas Polícias Militares brasileiras, organizações constitucionalmente encarregadas da preservação da Ordem Pública, cuja atividade demanda ao atendimento de uma série de imposições legais e administrativas, visto que o serviço a ser prestado envolve competências a serem atendidas sob pena de lesões físicas ou perdas humanas.

Dessa forma, a Polícia Militar do Estado de São Paulo implementou o Sistema de Gestão da Polícia Militar, cujo alicerce se funda sobre os princípios de três pilares básicos, POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2009, p. 11): Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade”.



FONTE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO 2010.  
 Figura 02 - Representação do Sistema de Gestão da PMESP.

Na figura 02, verificamos que a Polícia Comunitária é a base sobre a qual se assenta o processo de gestão. Enquanto filosofia deve permear as ações governamentais, por isso orienta a gestão pela qualidade e o respeito aos direitos humanos, criando o pensamento sistêmico na gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Internamente observa-se o policiamento orientado (eficácia), significando a intenção de atenderem-se aos reclamos da população assistida pela malha protetora de segurança, impondo a presença constante do Estado em todos os rincões da unidade federativa.

Buscando essa eficácia, são necessários: o profissionalismo, princípios e valores do policial militar. Sem os quais o trabalho poderá até ser realizado, porém a qualidade sofrerá solução de continuidade com graves consequências ao tecido social, aumentando os índices de desvios de conduta.

Em relação aos direitos humanos, o sistema de gestão preconiza: a defesa da vida, da integridade física e da dignidade da pessoa humana (efetividade). O serviço prestado deverá ser desenvolvido buscando a evolução do espírito humano. Toda ação policial tende a melhorar a qualidade de vida da população, isso porque a principal função do policiamento é promover a civilidade, entendida no sentido de convivência pacífica e harmoniosa da sociedade.

A racionalidade (eficiência) é sustentáculo das ações, representada pela otimização dos meios disponíveis, colocados a serviço da resolução cotidiana das ocorrências e a solução pacífica dos conflitos sociais, sempre tendo em vista a aceitabilidade das operações, as quais deverão ter a certeza da aceitabilidade no meio social.

Para realizar tais objetivos, observamos a necessidade de pessoas devidamente treinadas e com apoio assistencial da saúde e conhecimentos aperfeiçoados, pois como estudado, o serviço policial não admite amadorismos. Esse operador de serviços sociais necessita de um aparato logístico adequado, não se pode exigir um serviço de primeira com equipagens de terceira linha.

Nesse sentido, a tecnologia e comunicações modernas são indispensáveis. Isso agiliza o sistema e contribui para a persecução criminal e aumenta a ação de presença do Estado.

Inegavelmente o sistema de segurança é fator primacial à consecução da paz social, por isso os aportes financeiros não podem sofrer contingenciamentos ou reduções, visto a demanda crescente por mais segurança. Todos os entes federativos devem participar de seu financiamento, especialmente porque, como colocado na bandeira nacional (Ordem e Progresso), a ordem determina o

progresso, não se pode esperar desenvolvimento em país onde predomina a anomia e o descontrole das ações delitivas de seus cidadãos.

Como observado no quadro sinótico, os pilares são inter-relacionados e atuam sinergicamente buscando perfazer os objetivos institucionais. Segundo POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2007, p. 17), citado por Santos (2008 p. 7), deu-se destaque ao “proceder com profissionalismo para alcançar a máxima eficiência no exercício da Polícia Ostensiva e de Preservação da Ordem Pública”, um objetivo explicitamente relacionado à gestão que alinhou aqueles objetivos estratégicos à governança da PMESP.

Nesse sentido o envolvimento dos Policiais-Militares é condição indispensável à prestação do serviço com qualidade. Para isso são necessárias a aquisição e praticidade dos valores elencados, daí porque no Sistema de Gestão da POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2010 p. 12) foi estatuído que no exercício das funções policiais militares essa internalização é traduzida pelo profissionalismo e observância irrestrita aos princípios e valores insculpidos pelos direitos fundamentais da pessoa humana, que caracterizam os detentores do monopólio do uso da força na defesa da sociedade.

Em face desse objetivo, o treinamento e controle dos Policiais engajados no serviço, torna-se missão da governança estatal, visto o imperativo constitucional onde coloca como dever do Estado a prestação da segurança, e, seguindo o mandamento magno, esse serviço é prestado com eficiência, logo, busca atender aos reclamos da sociedade, em especial das comunidades de estrato social mais humilde.

Em decorrência disso, as condutas operacionais deverão ser lastreadas em bases jurídicas, éticas e morais, mormente pelo elevado alcance social do serviço policial militar. Dessa forma a POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2010, p. 12), dispôs os pressupostos a serem seguidos pelo efetivo durante as ações e operações:

O policial militar, na execução das diversas missões de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, deve agir estritamente dentro dos parâmetros legais, consciente de que é um profissional a serviço da sociedade e, como tal, deve atuar sempre de forma imparcial, abstendo-se de qualquer preconceito ou discriminação. Estes preceitos embasam o compromisso de atuação profissional da Polícia Militar, materializado na frase inscrita em todo documento da Instituição: “Nós, Policiais Militares, sob a proteção de Deus, estamos comprometidos com a Defesa da Vida, da Integridade Física e da Dignidade da Pessoa Humana”.

Tais compromissos, ao serem estritamente observados, desenvolvem o senso de justiça e comprometimento do homem engajado na missão, preservando das máculas da indisciplina e do arbítrio, depreciadores da imagem da corporação, criadores da desconfiança e desrespeito ao sistema jurídico nacional, podendo ser fator motivacional da eclosão da marginalidade e criminalidade, elementos comprometedores da consecução da ordem pública.

A instrução e motivação do Policial iniciam-se pelo processo de formação e qualificação, onde se busca dotá-lo de conhecimentos técnico-teóricos orientadores de sua profissão, dessa forma, o cabedal intelectual basear-se-á em disciplinas divididas em três dimensões prioritárias (POLÍCIA, 2010 p. 49):

- Técnico-policial, que prepara o policial militar para o exercício da autoridade de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública;
- institucional, que capacita o profissional para a observância dos requisitos da investidura e estética policial-militar, respeito e reconhecimento da carreira e valorização da Instituição e;
- A dimensão ética e moral, que internaliza no policial militar os valores atinentes à ética profissional e valores sociais e morais indispensáveis para o desempenho de suas atividades perante a comunidade, tendo por base o respeito intransigente e a promoção dos direitos fundamentais do homem.

Esse processo de ensino e aprendizagem tende a orientar o Policial no sentido ético-profissional, desenvolvendo ações condizentes com a prática determinante no Estado Democrático de Direito, trazido à baila por meio da constituição cidadã de 1988. Daí porque o Plano Estratégico POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2007, p. 9), estatuiu enquanto conduta operacional o absoluto respeito à vida, à integridade física e à dignidade da pessoa humana e no reconhecimento de seus profissionais, assim como se compromete a servir com excelência, proporcionando às comunidades a segurança necessária para a promoção da paz social e a realização do bem comum, por meio da preservação da ordem pública e do policiamento ostensivo em suas diversas modalidades.

Dentro desse aspecto, a POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS (2011, p. 13) por meio do planejamento estratégico, previu a implementação da Gestão pela Qualidade, onde o Governo do Amazonas assume o compromisso de oferecer segurança pública de qualidade e com excelência, de forma transparente, ética e profissional, visando tornar-se uma referência nacional.

Para consecução desse elevado objetivo, qual seja “Preservar a Ordem Pública e o Meio Ambiente no Estado do Amazonas, mediante um Policiamento Ostensivo

de Excelência” são necessários instrumentos de gestão modernos, assim como aportes financeiros tendentes a dotar de meios logísticos e operacionais a corporação policial amazonense, fato este que se materializa com a implantação do projeto Ronda no Bairro, ação governamental calcada na filosofia de polícia comunitária e gestão da qualidade.

Nesse planejamento estratégico, POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS (2011, p. 24), foi previsto a “implantação de um moderno sistema de gestão administrativa, alinhado com as diretrizes da Secretaria de Estado de Segurança, com o uso de ferramentas gerenciais compatíveis com a nova realidade, estabelecendo um modelo de qualidade com mensuração de eficiência e eficácia da PMAM”, com isso buscou-se avaliar a evolução do policiamento e sua capacidade na redução da criminalidade no Estado do Amazonas.

Esses modelos de Gestão pela Qualidade tendem a melhorar o serviço policial-militar, sendo conseqüência da qualidade de vida da população assistida. Conforme POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO (2010, p. 103) a Polícia Militar consolida-se também como promotora de Direitos Humanos, que compreende o seu tempo social e propicia condições favoráveis para criação de princípios de reciprocidade positiva, por meio da adoção da filosofia de Polícia Comunitária, que integram a população nas atividades próprias de segurança pública.

Portanto, o caminho a ser trilhado é a adoção de mecanismos e processos da Qualidade, visto que modelos da não qualidade mostram-se exauridos e ultrapassados, assim como não atendem aos pressupostos da moderna administração preconizados nas doutrinas de emprego e no ordenamento jurídico nacional.

### 3 ÉTICA NA POLÍCIA MILITAR

#### 3.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo Houaiss, o verbete ética pode ser conceituado da seguinte forma:

Substantivo feminino

1 parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem, disciplinam ou orientam o comportamento humano, refletindo esp. a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social.

1.1 Rubrica: filosofia.

Em doutrinas racionalistas e metafísicas, estudo das finalidades últimas, ideais e, em alguns casos, transcendentais, que orientam a ação humana para o máximo de harmonia, universalidade, excelência ou perfectibilidade, o que implica a superação de paixões e desejos irrefletidos.

1.2 Rubrica: filosofia.

No empirismo, materialismo ou positivismo, estudo dos fatores concretos (afetivos, sociais etc.) que determinam a conduta humana em geral, estando tal investigação voltada para a consecução de objetivos pragmáticos e utilitários, no interesse do indivíduo e da sociedade.

2 Derivação: por extensão de sentido.

Conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

Como se pode observar, a conduta ética é condicionante do comportamento humano, não apenas de forma esporádica, mas determinante do aperfeiçoamento moral e social, colocada como modelo padrão de comportamento, conducente à harmonia social, por meio da vivência continuada dos postulados esposados pela sociedade, logo, o cidadão tende a repetir os modelos apreendidos do grupo majoritário.

Segundo Aranha e Martins (1993), ética vem do grego *ethos*, que significa “costume”. Afirma ainda que Ética ou filosofia moral é a parte da filosofia que se ocupa com a reflexão a respeito das noções e princípios que fundamentam a vida moral.

Abbagnano, dicionário de filosofia, entre outras considerações diz que ética é "em geral, a ciência da conduta" (ABBAGNANO, 2000). Sanchez VASQUEZ (1995, p.12) ampliando o conceito de ética, esclarece que "a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade". Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano.

Ao mencionar os conceitos de ética, faz-se necessário citar o conceito de moral, uma vez que ambas são utilizadas frequentemente como sinônimos.

Assim, Aranha e Martins (1993), explica a etimologia do termo moral, do latim *mos, moris*, significando “maneira de se comportar regulada pelo uso”, daí, “costume” e de *moralis, morale*, adjetivo referente ao que é “relativo aos costumes”. Coloca, ainda, a moral como sendo, em sentido amplo, o conjunto de regras de conduta admitidas em determinada época ou por um grupo de homens.

Pode-se definir a partir daí, que todo ser humano possui uma noção sobre o “ser e viver eticamente”, possui um senso de “consciência moral”, podendo estar avaliando seus atos e julgando seu comportamento e suas ações para saber se são boas ou más, certas ou erradas. Os princípios éticos e morais são inerentes a qualquer ação humana e surgiram, então, para regular a vida do homem em sociedade.

### 3.2 COMPORTAMENTOS ÉTICOS NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público, como se pode deduzir do termo, é a prestação governamental em face dos tributos pagos pelo contribuinte, razão da existência do Estado.

Entrementes, a qualidade desse serviço depende de variados fatores intervenientes, dentre eles a capacidade técnica dos servidores, estes são custeados por tributos e, devem prestá-lo com a máxima eficiência.

Para tanto o Estado, desde épocas remotas, estabeleceu padrões de comportamentos a serem seguidos por uma gama de serventuários, cuja atividade não é idêntica ao empregado do setor privado, como estudado anteriormente.

A forma rigorosa de controle das ações foi sempre o fator marcante desses trabalhadores, segundo Platão (2014, p. 142): Escolhamos, pois, entre os guardas os que, após um exame, nos parecerem que poderão fazer, durante toda a sua vida e com toda a boa vontade, o que considerarem proveitoso à cidade, sem nunca consentirem em agir em detrimento do Estado.

Pessoas zelosas para com a coisa pública são determinantes à boa prestação do serviço. Isto pareceu desde o início condição indispensável, por isso as leis e regulamentos foram descritos como forma de moldar um estilo de comportamento *sui generis*, diverso do modelo privado, cuja existência é regulada por leis de mercado e da livre concorrência, como estudado anteriormente, sem busca do lucro



em suas atividades. Ao servidor público cabe à satisfação das necessidades sociais, sem a contrapartida do lucro.

Esses marcos regulatórios visam atribuir ao serviço o devido valor, consubstanciado de acordo com Houaiss (2014) no conjunto de princípios ou normas que, por corporificar um ideal de perfeição ou plenitude moral, deve ser buscado pelos seres humanos. Nesse sentido a Lei Estadual nº 1154/75 que estabeleceu o Estatuto dos Policiais Militares do Amazonas, atribui a esse conceito os seguintes termos:

- Art. 26 - São manifestações essenciais do valor policial-militar;
- I - o sentimento de servir à comunidade estadual, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever policial-militar e pelo integral devotamento à manutenção da ordem pública, mesmo com o risco da própria vida;
  - II - o civismo e o culto das tradições históricas;
  - III - a fé na elevada missão da Polícia Militar;
  - IV - o espírito de corpo, orgulho do policial-militar pela organização onde serve;
  - V - o amor à profissão policial-militar e o entusiasmo com que é exercida;
  - e
  - VI - o aprimoramento técnico-profissional.

Tais valores devem permear o imaginário do homem engajado no serviço, servindo de arcabouço ao procedimento operacional, não podendo ser afastado seu cumprimento sob pena de responsabilização, visto tratarem-se de elementos essenciais à prestação do serviço com qualidade.

Por isso o caráter sacerdotal do serviço destinado à Preservação da Ordem Pública, o homem deve introjetar tais valores. De acordo com Houaiss (2014) trata-se de processo por meio do qual uma pessoa incorpora a seu pensamento valores, crenças etc. de outras pessoas ou grupos (deixando-se influenciar por eles, mas não a ponto de assimilá-los como parte integrante da própria personalidade).

Ao ingressar no serviço, as pessoas trazem para a instituição valores e crenças próprias, contudo, a Corporação é formada por valores próprios, legalmente estabelecidos visando prestar o serviço com a qualidade e especificidades tendentes a satisfazer aos anseios sociais, por isso a exigência de padrões éticos de comportamento.

Não fora dessa forma, a garantia de segurança promovida pelo Estado sofreria solução de continuidade, com grave repercussão no meio social, daí porque o serviço policial é regido por legislação especial, notadamente os Policiais Militares,

tutelados constitucionalmente, estando sujeitos aos juízos e tribunais militares, estes colocados como guardiães da hierarquia e disciplina, pilares básicos da instituição.

Os valores éticos estão insculpidos nos textos legais, a despeito da positivação em normas. É de fundamental importância a vivência desses princípios determinantes da lisura do serviço público, como pode ser visto na Lei Estadual nº 1154/75 que estabeleceu o Estatuto dos Policiais Militares do Amazonas, dentre estes destacamos:

Art. 27 - O sentimento do dever o pundonor policial-militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes da Polícia Militar, conduta moral e profissional irrepreensíveis com observância dos seguintes preceitos da ética policial-militar:

I - amar a verdade e a responsabilidade como fundamento da dignidade pessoal;

II - exercer com autoridade, eficiência e probidade as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;

III - respeitar a dignidade da pessoa humana;

IV - cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;

V - ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;

VI - zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual, físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço;

[...]

Esse conjunto de princípios serve de caminho luminoso ao homem engajado e, para tanto necessita ser ensinado por todos os estratos da corporação. Como vimos, onde as pessoas chegam ao serviço com suas crenças e valores particulares, por meio do ensino e capacitação, incorporarão tais ideias, isso permite a realização da tarefa com zelo e dedicação, pelo simples fato de entenderem o alcance e importância do serviço prestado, sendo condição indispensável, que o grupo dirigente sirva de espelho aos escalões subordinados, visto que a melhor forma de transmitir uma ideia é pelo exemplo.

Infelizmente não se tem visto com mais frequência a praticidade de tais valores, especialmente pelo sentido da relativização dos valores sociais, nesse sentido Valla (2014) refletindo acerca do tema assim se posiciona:

Lastimavelmente, este quadro adverso favorece, na prática, a progressão de uma ordem moral descompromissada dos valores tradicionais que se constituem nos verdadeiros arrimos da investidura militar. Basta verificar a movimentação nas corporações, tais como: ensaios de paralisações; greves violentas já deflagradas em vários Estados; protestos contra autoridades publicados na imprensa; cláusulas reivindicatórias, políticas e representativas de classe inseridas nos estatutos associativos; agremiações comuns aos círculos de oficiais e praças e outras... o que não deixa de se

constituir em mais absurdos, considerando-se o regime jurídico exigido pela investidura militar.

Verifica-se de forma sobeja o desrespeito e o esquecimento dos valores éticos profissionais, redundando no incremento dos desvios de conduta do policial, a despeito ao ordenamento jurídico, cuja obediência é juramentada por ocasião da formatura desses servidores, podendo impor penas severas, e até chegar à demissão do serviço público.

Contudo, não basta a aplicação de sanções, são necessárias medidas sociais emergentes, visto que a Polícia é um reflexo da sociedade, seus membros são oriundos do tecido social vigente. Dessa forma Lemgruber, Musumeci e Cano (2003), estudam a evolução histórica da Polícia Brasileira, partindo do pressuposto do regime militar e o governo de exceção, esclarecem que as polícias foram utilizadas contra insurgentes ao governo militar, caracterizadas como guardiães do autoritarismo, passando após a redemocratização à luta contra as minorias, negros e pobres. Observam, então, a dificuldade em controlar-se a Polícia, para tanto, citam Pinheiro e Adorno (1990) *apud* Pinheiro (1991):

Uma das questões nevrálgicas para o controle das polícias reside, justamente na pervasividade do “autoritarismo socialmente implantado”, traduzindo em demandas repressivas e na ampla tolerância social à legalidade da ação policial, quando esta se dirige contra reais ou supostos criminosos: “o regime de exceção paralelo não poderia subsistir se não contasse com largo apoio e legitimidade no interior da sociedade, inclusive por parte daqueles que são as principais vítimas da violência legal”.

Questão emergente ao controle policial é o fato do homem ser oriundo do meio social em que vai desempenhar suas tarefas, e não é fácil agir eticamente numa sociedade distanciada de valores superiores, tais como a civilidade, moralidade ou justiça, condições demonstradas em países desenvolvidos, onde os valores republicanos são claramente observados. No Brasil ainda temos a cultura de tirar vantagem em tudo, ou seja, a lei do mais esperto.

Nesse caso, como exposto pelos eminentes pesquisadores, as pessoas em geral não se importam com a violência praticada por policiais, caso o acusado tenha praticado um crime, também se pode vislumbrar a falência do Estado em dar vasão às políticas sociais e criminais, pois causa comoção o fato do criminoso preso por furto ser posto em liberdade quase imediatamente, dando a impressão de impunidade.

A tendência é permitir o abuso de autoridade por parte de quem deveria preservar os direitos, mormente a dignidade da pessoa humana, por isso a dificuldade em desenvolverem-se corretamente os processos administrativos onde figuram como acusados policiais, especialmente quando criminosos contumazes aparecem como suas vítimas, em geral as testemunhas tendem à cooptação, visto que o servidor está cumprindo seu “papel social”.

indubitavelmente este não é o papel social do Policial, visto que além de preservar os direitos, o policial deve promovê-los, permitindo a pacificação social, o servidor estatal não pode ser confundido com o infrator da lei, pois em muitas comunidades carentes o abuso da força ainda é prática rotineira.

### 3.3 DESVIO DE CONDUTA

O comportamento desviante configura-se como anti valor que se espera do policial, é deixar de cumprir seus deveres para com a sociedade, transtornando a atividade fim, propiciando a quebra da normalidade, criando as condições ao declínio do conceito da corporação junto à comunidade e, em consequência, a decrepitude da garantia do estado antidelitual, condições ensejadoras da criminalidade, visto que o cidadão infrator vê a incapacidade da Autoridade em atender aos direitos e garantias individuais.

Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 74) entendem como desvio de conduta qualquer transgressão do comportamento formalmente esperado do policial, o que inclui desde a qualidade do atendimento prestado à população até a prática de crimes comuns, passando pelo abuso de força ou de autoridade e por falta disciplinares previstas nos regulamentos internos das corporações.

Esses pesquisadores, conforme a tabela 1, entrevistaram Oficiais das Polícias Militares de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Pará, onde coletaram dados embasadores de seus trabalhos, sendo tais resultados paritários com qualquer Estado brasileiro, visto que a prática policial é doutrinária em todo o país, assim como a doutrina de emprego é ditada pela união, sendo praticamente idênticos os procedimentos, e, por isso os desvios.

A despeito da interpretação ativista dos pesquisadores, aparentemente aliam-se a uma ideologia mais esquerdista, não se pode negar que a formação dos

quadros administrativos e gestores das corporações, parecem estar mais preocupados com a “estética militar”, onde se procura punir com muita severidade as infrações pequenas, deixando de apurar as condutas mais lesivas ao cidadão infrator.

Também foi explorado pelos entrevistados que os abusos de força e de autoridade advêm da falta de experiência de policiais jovens, mais propensos à violência arbitrária, por exemplo, fato este não justificador da falta cometida, pois o cidadão para tornar-se policial, é submetido a provas e exames exigidos ao seu ingresso na corporação, depois é submetido a um treinamento apropriado, dentre as matérias ministradas estão os Direitos Humanos.

Desvios mais graves	Desvios mais frequentes
<input type="checkbox"/> Envolvimento com tráfico de drogas	<input type="checkbox"/> Maus-tratos/agressão/violência arbitrária
<input type="checkbox"/> “Entrar para a marginalidade”	<input type="checkbox"/> Lesão corporal
<input type="checkbox"/> “Passar para o lado negro da força”	<input type="checkbox"/> Falta de profissionalismo no atendimento às ocorrências
<input type="checkbox"/> Delito contra o patrimônio	<input type="checkbox"/> Encaminhamento incorreto nas ocorrências policiais
<input type="checkbox"/> Violência contra a pessoa	<input type="checkbox"/> Dificuldade de dialogar com o cidadão/falta de educação
<input type="checkbox"/> Abuso de poder	<input type="checkbox"/> Desvio administrativo
<input type="checkbox"/> Corrupção/extorsão	<input type="checkbox"/> Dependência química (álcool ou droga)
<input type="checkbox"/> Assaltos cometidos pelos próprios policiais	<input type="checkbox"/> Abandono de posto
<input type="checkbox"/> Roubo de carro/de carga	<input type="checkbox"/> Extorsão
<input type="checkbox"/> Falta ao serviço	<input type="checkbox"/> Falta/atraso ao serviço
<input type="checkbox"/> Quebra de hierarquia	<input type="checkbox"/> Não ter zelo com o equipamento e com armas
<input type="checkbox"/> Maus-tratos/agressão	<input type="checkbox"/> Envolvimento com tráfico de drogas
<input type="checkbox"/> Homicídio	<input type="checkbox"/> Roubo
<input type="checkbox"/> Estupro	<input type="checkbox"/> Porte ilegal de armas

Tabela 1- Polícia militar: desvio de conduta mais graves e mais frequentes, segundo os Comandantes de batalhão.

Fonte: Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 75).

Quanto à corrupção foi relatado que “maus policiais” já ingressaram com a intensão de obterem vantagem com seus cargos, potencializada pelos baixos salários oferecidos pelo Estado, assim como foi observado pelos entrevistados que os desvios de conduta são mais frequentes entres os praças, os Oficiais por possuírem formação superior, detém domínio acerca de suas missões, enquanto os praças não entenderiam corretamente a importância de suas tarefas, além de estarem mais expostos às agruras do serviço em contato direto com a população.

### 3.4 MEDIDAS SANEADORAS

A leitura e interpretação da tabela 1 verifica-se a necessidade da adoção de medidas saneadoras em face dos desvios de conduta, nesse sentido a Organização das Nações Unidas por meio da Resolução nº 34/169 de 17 de Dezembro de 1979, estabeleceu o Código de Conduta aos funcionários aplicadores da lei, declarando que a natureza das funções de aplicação da lei em defesa da ordem pública e a maneira pela qual estas funções eram exercidas tinham um impacto direto na qualidade de vida dos indivíduos, como também na sociedade como um todo.

A ONU lançou bases ao processo de modernização da atividade policial dando prioridade aos direitos humanitários, nesse caso a polícia passa ser agente transformador do quadro social, buscando solução viável tendo como mote a participação popular.

O código de conduta ao estatuir em seu Artigo 1º que os funcionários responsáveis pela aplicação da lei devem sempre cumprir o dever que a lei lhes impõe, servindo a comunidade e protegendo todas as pessoas contra atos ilegais, em conformidade com o elevado grau de responsabilidade que a sua profissão requer, expõe o carácter essencial do trabalho policial, sendo a figura do Estado uma abstração jurídica, a face mais aparente desse ente é justamente a polícia e, como a função principal função do Estado é promover a civilidade, tal encargo está diretamente ligado à atividade policial.

Segundo Lima (2012, p. 34) a atuação das Forças Armadas na Garantia da Lei e da Ordem deve orientar-se por diretrizes estabelecidas pelo Alto Comando, dentre elas: agir de conformidade com a legalidade, onde todas as ações devem ser desencadeadas com fiel observância aos preceitos legais vigentes no país, [...] ninguém poderá ser acusado, preso ou detido senão nos casos determinados pela lei e de acordo com as formas por esta descrita.

Verifica-se dessa forma, a baliza legal enquanto parâmetro de comportamento a ser observado por todos os envolvidos nas operações, devendo os efetivos empenhados estarem devidamente controlados, segundo Valla ( 1999, p. 124) “O preço da qualidade é a eterna vigilância”. Uma organização que queira produzir com qualidade necessita de um controle interno permanente e organizado, que deve levar em conta os seguintes aspectos:

- Corretivo - destinado a investigar, corrigir e, se necessário, punir erros e omissões;
- Preventivo - para dissuadir e evitar erros e omissões; e
- Construtivo - por meio do qual, ao determinar as causas dos erros, o órgão responsável pode providenciar instrumentos e disposições para erradicá-las.

Dentro das organizações devem existir estruturas necessárias ao controle das ações, inicialmente para medir o grau de eficiência das atividades, em segundo lugar para melhorar os processos de produção de serviços e finalmente corrigir desvios e punir conforme o caso.

Como destacamos, a possibilidade de imposição de penas pode dissuadir o infrator disciplinar. Para tanto toda e qualquer infração por menor que seja, deve ser apurada, e a dosimetria da pena necessita passar por um julgamento por parte da autoridade competente, levando-se em conta as causas e consequências da ação e os antecedentes do transgressor.

Efetuada o diagnóstico, o sistema de controle possibilitará que a alta direção engendre as contra medidas necessárias visando eliminar os fatores determinantes dos desvios, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade do serviço.

A qualidade, como estudada anteriormente, depende das pessoas envolvidas, e nas organizações policiais, os homens são os fatores críticos na produção do serviço com qualidade, para tanto mister, faz-se promover o recrutamento e seleção de pessoal de forma criteriosa. Não se pode ter polícia de primeira com pessoal de terceira, o serviço policial não admite amadorismo, os direitos envolvidos numa ocorrência policial vão desde a dignidade humana, passando pela saúde, liberdade e o bem supremo, a vida.

Nesse caso o Policial passa a ser gestor de conflitos sociais e não mero atendente de ocorrências, para tanto deve estar instrumentalizado de técnicas e conhecimentos apropriados que só a formação continuada propicia, além da seleção dos melhores candidatos, cuja intensão não seja somente prestar o serviço, desempenhando uma função pública, mas que esteja imbuído da grave missão colocada sobre seus ombros, de outro modo, tenha vocação ao serviço, caso contrário, poderá até fazê-lo, mas dificilmente com qualidade.

Selecionados os homens, estes necessitam estar próximos das comunidades atendidas, pois segundo Dias Neto (2000, p. 55) As atuais reformas policiais veem na redefinição do relacionamento entre polícia e sociedade o caminho necessário

para melhorias na qualidade dos serviços policiais. O objetivo é romper o distanciamento e a hostilidade e estabelecer um estilo de policiamento fundado na integração e cooperação entre as partes. A construção desta parceria pressupõe mudanças operacionais que maximizem a capacidade policial de identificar, analisar e solucionar problemas.

A adoção da Filosofia de polícia comunitária, muitas vezes pode não diminuir os índices de criminalidade, porém é fator determinante da humanização do policial. Para Valla (1999, p. 63 e 64) apud Muniz, a comunitarização tem objetivos e ações primaciais a serem atingidas, dentre elas viabilizar um maior controle social das polícias e demais agências co-responsáveis pelo provimento de ordem pública; valorizar a profissão policial e seu papel executivo na articulação de estratégias conjuntas de atuação.

Como se verifica pelas exposições de Muniz (1999), que a Polícia Comunitária corresponde a uma melhoria do serviço público, atendendo a pressupostos do Estado Democrático de Direito, cuja participação popular é condição indispensável, além de viabilizar mudanças comportamentais de toda a sociedade.

O poder público isolado, fornecedor de todas as benesses é coisa anacrônica, a responsabilidade em prover a segurança, como exposto no art. 144 caput, da Constituição Federal, é de todos. Incentivar a participação das comunidades usuárias do serviço público, determina a melhoria do serviço e contribui decisivamente para a redução da violência e da criminalidade, fato inconteste onde a filosofia de polícia comunitária foi implantada. Como dissemos anteriormente, a qualidade do serviço depende fundamentalmente dos critérios do cliente e, a participação da comunidade é basilar.

Como se pode observar, a correição de infrações constitui-se em instrumento de aprimoramento da qualidade do serviço, sem a qual haveria descontrole das atividades policiais, não haveria ordenamento hierárquico e grave prejuízo à Ordem Pública, nesse caso a Força Pública, conforme leciona Valla (2000, p. 120), apud Fagundes: [...]. Uma força armada na qual o subordinado pudesse livremente discutir a ordem de seu superior hierárquico, resultaria, fatalmente, na mais perigosa das assembleias e numa constante ameaça para a tranquilidade do Estado em lugar de ser a garantia suprema de sua existência.



## 4 SISTEMA DE CORREGEDORIA E QUALIDADE NO SERVIÇO POLICIAL

### 4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Segundo Santos e Souza (2009), o verbete Corregedoria pode ser conceituado da seguinte forma:

Órgão de controle interno de instituições públicas a quem cabe proceder inspeções administrativas, realizar correções programadas e extraordinárias, verificando o regular atendimento por parte dos gestores ao ordenamento jurídico pátrio e às normas internas das instituições, orientando e prestando consultoria, quando for o caso, bem como promovendo a apuração formal das possíveis irregularidades e transgressões praticadas por servidores, aplicando as penalidades cabíveis.

Cabe às Corregedorias das Polícias Cíveis, por exemplo, as inspeções administrativas e correções nas unidades policiais, verificando o regular andamento dos Inquéritos Policiais e Termos de Ocorrências Circunstanciados, de acordo com as determinações legais e administrativas, tirar dúvidas e prestar consultoria às Autoridades Policiais no tocante às formalidades legais e administrativas, bem como promover a apuração das infrações penais e transgressões disciplinares atribuídas a Policiais Cíveis ou à Polícia Civil.

Como se pode observar a Corregedoria exerce papel relevante no âmbito da administração pública, mormente nas atividades policiais, visto tratar-se de um serviço prestado a benefício de toda a coletividade, visando assegurar a Ordem Pública.

Não fora a existência desses organismos, os processos administrativos, a despeito de efetivados nas instituições públicas, sofreriam solução de continuidade, assim como a diminuição da credibilidade e em consequência a redução da disciplina nas organizações governamentais, criando condições ao decréscimo da qualidade do serviço público.

A criação das Corregedorias deveu-se à desconfiança por parte da comunidade e dos meios de comunicação de massa, da possibilidade de “corporativismo” dentro das instituições, pois os processos administrativos eram conduzidos por funcionários que desempenham suas funções no ambiente de trabalho dos processados e, em face da proximidade das relações pessoais, o julgamento das ações podem não possuir a qualidade da lisura e isenção das decisões, inviabilizando a devida punição dos culpados ou imprimindo sanções brandas diante da gravidade dos atos praticados. Fato este exposto por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 43).

## 4.2 OBJETIVO DA PUNIÇÃO DISCIPLINAR

A manutenção da disciplina é tão sobremaneira relevante que em todas as esferas da vida social ela é adotada. E isso tem sua gênese no ambiente familiar por meio da orientação dos pais e aplicação de sanções às faltas cometidas, na igreja também, que após a confissão dos pecados são aplicáveis as penitências, no esporte as faltas são punidas com advertências, cartões e até a expulsão do certame, no trabalho onde as normas organizacionais associadas às da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e extensíveis aos demais segmentos.

Por estas razões torna-se mais fácil compreender que a punição, não só no âmbito militar, mas em todas as demais atividades humanas, possui a finalidade precípua de operar de forma direta nas ações humanas. Compreende-se que nessa atuação depara-se, assim sendo, com o controle dessas ações pelo fato de prever uma punição que equivale a uma falta cometida.

Não obstante o controle, primordial relevância, consiste na reeducação do punido, quando há a aplicação efetiva da punição mediante o erro já abalizado. Não aplicável apenas à pessoa do punido, a punição abrange ainda seus pares, superiores e subordinados, objetivando a harmonia na coletividade onde ela está inserida e, no caso do policial militar, essa coletividade consiste na tropa. Em consonância com os princípios constitucionais vigentes é imprescindível que a punição disciplinar seja aplicada de forma justa e equilibrada, tendo em vista que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza... (art 5º da Constituição Federal de 1988). (CORDEIRO, 2008).

O Regulamento Disciplinar da PM do Amazonas, em seu artigo 21, prevê: “ *A punição disciplinar objetiva o fortalecimento da disciplina, § Único. A punição deve ter em vista o benefício educativo ao punido e a coletividade a que ele pertence.*”.

Isso revela que a punição, quando imputada com os critérios imparcialidade e justiça, é saudável e imprescindível ao perfeito e adequado desenvolvimento das atividades das instituições policiais militares.

## 4.3 CORREIÇÃO ADMINISTRATIVA E QUALIDADE NO SERVIÇO POLICIAL

Para Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 199, 200) não existem dados estatísticos capazes de indicar o impacto das Ouvidorias e Corregedorias nos

índices de ocorrências envolvendo policiais. Esses pesquisadores, valendo-se de informações fornecidas pelas Ouvidorias estaduais, indicam alguma melhoria dos índices de infrações, contudo, tais números necessitam de aprimoramentos visto a falta de confiabilidade das fontes, assim como sua produção de forma esporádica e não profissional.

Na entrevista realizada no âmbito da Corregedoria do Distrito Federal, verificou-se que: Criada pelo Decreto Distrital nº 31793 de 11 de junho de 2010, o Departamento de Controle e Correição (DCC) substituiu a corregedoria. Efetivamente por já haver um órgão como gestor de atividade correcional, a mudança da designação não teve influência nos números de ocorrências envolvendo PM's de folga ou de serviço.

Nesse mesmo sentido se posiciona o CEL PM LOBO da PMDF, ex-diretor do DCC/DF:

Não é possível responder em termos quantitativos se houve redução nas ocorrências envolvendo policiais devido ao lapso temporal existente entre a criação do órgão correcional e os dias atuais. Contudo, particularmente acredito que, o estabelecimento do órgão propiciou exatamente uma sistematização dos procedimentos relativos à correição. Ou seja, se antes da Corregedoria, as apurações administrativas e/ou penais ficam restritas às respectivas Unidades ou segmentos da PMDF, depois dela, passou-se a um rigor maior no que concerne às apurações.

Observa-se de forma peremptória a melhoria da qualidade dos processos administrativos disciplinares militares (PADM), comparando-se com o sistema anterior, a despeito da permanência dos patamares dos índices de ocorrências, verifica-se que o enriquecimento da persecução administrativa aliado a resultado expressivo no que concerne à efetiva punição dos infratores em face da melhoria dos procedimentos, efetivados por agentes qualificados para tal mister.

Nesse caso podemos depreender a existência de fatores determinantes das infrações administrativas policiais resultantes de aspectos alheios aos controles estatais, condição essas que não diminui a importância do sistema de correição independente.

Segundo levantamento estatístico da Corregedoria Geral da Secretaria de Segurança Pública do Amazonas, os índices de denúncias em face de policiais militares mantem-se praticamente nos mesmos patamares ao longo dos anos, conforme se pode verificar na tabela 02.

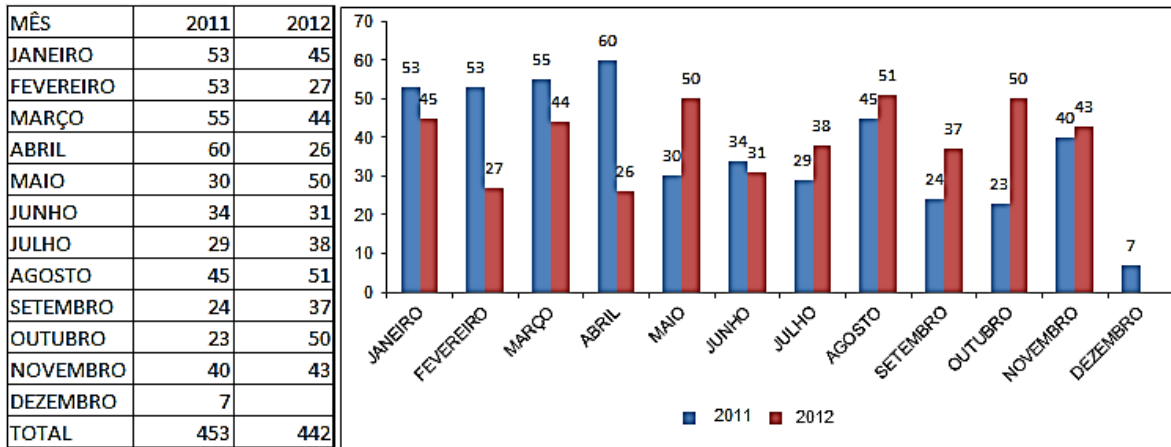


Tabela 02 – Resumo da quantidade de denúncias no período de 2011 e 2012.  
Fonte: Corregedoria Geral SSP/AM.

Confirmam-se as falhas apontadas pelos pesquisadores nesse levantamento, especialmente nos meses finais, os quais apresentam lacunas ou são incompletos, como indicam Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 199, 200), são necessários investimentos em programas computacionais, assim como o treinamento de colaboradores do sistema.

De conformidade com as opiniões trazidas das entrevistas, as ocorrências mantem-se nas mesmas tendências, contudo a produção do Sistema de corregedoria mostrou-se produtivo ao longo dos anos, propiciando um crescente no número de processos concluídos, segundo a tabela 03.

		ANO						
		REMANASCENTE	2008	2009	2010	2011	2012	
PROCEDIMENTOS	INSTAURADOS	554	311	427	630	577	502	
	EM CURSO						748	
	CONCLUÍDOS	ARQUIVADOS		163	170	172	162	230
		ADVERTÊNCIA		121	132	36	32	30
		REPREENSÃO					3	2
		DETENÇÃO					3	15
		PRISÃO					12	30
		EXCLUSÃO		18	8	3	23	43
		ENCAM. À JUSTIÇA		262	34	106	123	148
	NOVO PROCEDIMENTO		47	25	21	3	19	
TAC'S CONCLUÍDOS			0	6		0	0	
POLICIAIS MILITARES PUNIDOS			155	176	55	100	126	
POLICIAIS MILITARES EXCLUÍDOS			18	10	3	30	55	

Tabela 03 – Situação dos procedimentos Policiais Militares  
Fonte: Corregedoria Geral SSP/AM.

A tendência apresentada no Estado do Amazonas repete-se no Rio de Janeiro, onde se constatou por meio de entrevista na Corregedoria Interna o padrão

de manutença dos patamares de licenciamentos e exclusões ao longo dos anos, conforme se pode observar na tabela 04 e 05:

Ano	Quantitativo	Homicídio	Tentativa de homicídio	Roubo	Concussão	Lesão corporal	Deserção	Sequestro	Milícia	Falsidade ideológica
2005	193	36	3	21	9	1	6	1	0	6
2006	203	36	6	18	3	4	1	2	8	0
2007	201	33	1	18	12	10	4	9	3	0
2008	218	35	0	16	23	16	3	1	12	3
2009	300	39	4	20	45	5	2	3	21	4
2010	85	14	0	5	6	0	0	1	2	1
2011	151	11	4	5	25	1	0	1	15	0
2012	292	28	1	11	7	5	3	0	20	2
2013	201	20	4	3	19	5	3	2	3	3
2014	18	2	0	0	5	0	0	0	2	0
Total	1862	254	23	117	154	47	22	20	86	19

Tabela 04 - Policiais Militares Licenciados/Excluídos de 2005 a junho de 2014  
Fonte: Corregedoria Interna da PMERJ

Ano	Quantitativo	Extorsão	Porte ilegal de arma	Inaptidão	Tráfico de drogas	Receptação	Quadrilha	Transporte alternativo	Corrupção	Disparo de arma de fogo
2005	193	26	18	16	0	23	6	0	0	1
2006	203	22	21	15	0	16	0	0	2	1
2007	201	25	21	12	4	15	3	1	0	1
2008	218	18	15	19	10	11	2	1	15	0
2009	300	26	29	36	6	20	4	1	1	6
2010	85	5	8	15	2	11	0	0	3	0
2011	151	23	15	19	1	7	7	1	0	0
2012	292	37	15	13	7	10	14	0	22	5
2013	201	19	10	3	3	4	3	0	66	3
2014	18	4	1	1	0	0	0	0	2	0
Total	1862	205	153	149	33	117	39	4	111	17

Tabela 05 - Policiais Militares Licenciados/Excluídos de 2005 a junho de 2014  
Fonte: Corregedoria Interna da PMERJ

O aprimoramento técnico-profissional dos colaboradores é fator determinante da qualidade do serviço prestado, bem como a implementação de medidas saneadoras, conforme induzem Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 199, 253):

A pesquisa mostrou que a atual estrutura das ouvidorias brasileiras não permite um real avanço nestas três áreas fundamentais: a) comunicação com a população civil, visando ampliar o conhecimento sobre os órgãos de controle externo e estimulando a apresentação de denúncias identificadas e fundamentadas; b) comunicação com as polícias, visando, também, ao esclarecimento dos objetivos de controle e à diminuição de desconfianças e resistências; c) tratamento mais cuidadoso das denúncias recebidas, com o propósito de aumentar a efetividade e a eficácias das investigações.

Tais medidas facilitam o desenvolvimento regular dos processos, propiciam a instrução de forma cabal, possibilitando o controle efetivo das ações policiais,

diminuindo também os índices de desvios de conduta, melhorando a qualidade do serviço prestado.

Com isso a credibilidade da instituição aumentará junto à comunidade assistida pela malha protetora do policiamento, assim como a confiança do público externo e interno no sistema de corregedoria, visto que ser capaz de dar resposta efetiva aos reclamos da população, como também permite a defesa dos acusados por meio de procedimentos legalmente estabelecidos.

Para tanto se faz necessárias medidas práticas, conforme foi esclarecido em entrevista junto ao DCC da PMDF, quando inquirido acerca dos principais óbices impedidores da melhoria do serviço prestado pela Corregedoria da PMDF, e quais as medidas que estão sendo envidadas para sua melhoria:

- Recursos humanos;
- Dificuldade de capacitação de pessoal em outros órgãos;
- Carência de recursos tecnológicos.

Estamos em constante busca de pessoal qualificado não com formação jurídica, mas com formação em Tecnologia da Informação (TI), inteligência e outros. Temos sensibilizado o Comando da corporação da necessidade da liberação de servidores para frequentarem cursos no Brasil e no exterior. Começamos recentemente o processo para aquisição de materiais de suporte correccional (Guardião e equipamentos de inteligência)

Verificam-se carências a serem sanadas, as quais impedem a qualidade do serviço prestado, contudo, sua efetivação determina a possibilidade de presteza na condução dos PADMs e conseqüente redução dos desvios de conduta.

#### 4.4 ACEITABILIDADE DA CORREGEDORIA

Em face do objetivo a ser atingido pelas corregedorias, qual seja a investigação de infrações funcionais, o público interno tem a tendência natural à aversão aos PADM's, especialmente por ser uma função exercida por funcionários estranhos ao serviço, neste sentido Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 251) lecionam que:

Um primeiro obstáculo a superar é a histórica resistência das nossas polícias a qualquer espécie de controle externo, materializada na desconfiança às Ouvidorias e nas próprias dificuldades encontradas pelos pesquisadores para obter entrevistas e abrir um diálogo com policiais a respeito desses temas. Tanto nos órgãos de controle interno quanto em outros segmentos da PM e da Polícia civil. Prevalece ainda uma forte aderência ao modelo "polícia investiga polícia", ou seja a ideia de que agentes externos, por não conhecerem de perto os problemas da profissão, não podem avaliar o comportamento de policiais, muito menos interferir nos critérios e valores que orientam seu trabalho cotidiano.

A desmistificação da atividade desenvolvida pelas Corregedorias passa necessariamente pela lisura dos procedimentos, nesse caso o policial processado terá suas garantias constitucionais preservadas, especialmente as contidas no Art. 5º da Constituição de 1988, inciso LV, onde se pode constatar que “aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes”.

Ao atenderem-se tais pressupostos legais, evidentemente o império da justiça estará sendo colocado em prática, onde as autoridades Delegante e Processante conduzirão o PADM de forma a permitir a produção de provas e a instrução dentro de padrões éticos, além de receberem os recursos impetrados pela defesa, promovendo seus julgamentos de maneira isenta, sem pressões oriundas de quem quer que seja, notadamente da mídia, essa sempre desejosa de soluções imediatistas, muitas vezes ao alvedrio da lei.

Para Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 168 e 171) a sociedade civil percebe de maneira depreciativa a atividade correcional no âmbito estatal, notadamente entre jornalistas, estes entendem que a corregedoria é muito importante dentro do sistema, visto que não acreditam que a polícia possa fiscalizar a si mesma, assim como as lideranças comunitárias:

Mas de modo geral, esses líderes demonstraram bastante descrença em relação à capacidade dos órgãos fiscalizadores, internos ou externos, influírem efetivamente no comportamento dos policiais. Demonstraram também um desconhecimento quase completo das atribuições de corregedorias e ouvidorias.

Como se pode contatar com essas assertivas certo desalento da população em relação aos órgãos de fiscalização, inicialmente pela falta de aparelhamento dessas estruturas estatais, pois não se percebe a punição dos culpados, depois pelos inúmeros recursos postos a suas disposições, muitos meramente protelatórios, impondo sensação de impunidade, talvez por isso os índices de infrações administrativas, a despeito das punições impostas, teime em permanecer em patamares elevados, como acima expostos.

BRETERON (2000), citado por Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 254) leciona que: o trabalho das instituições de controle externo da polícia seja avaliado de acordo com seu sucesso em:

- Aperfeiçoar a investigação das queixas contra policiais;
- Provocar mudanças efetivas nas práticas e no comportamento da polícia;
- Satisfazer os denunciantes;

- Evitar que o trabalho de controle produza impactos deletérios sobre a eficácia operacional e sobre o moral de seus integrantes.

Investigar os policiais não é tarefa simples, em geral, há o temor natural de represálias por parte dos denunciante, assim como a instrução processual é conduzida por funcionários públicos, alguns tendentes a serem cooptados, pois os acusadores, às vezes, são criminosos contumazes, logo não merecem credibilidade, apesar das provas apresentadas em corpo de delito, por exemplo.

Mudar o comportamento dos policiais é fator determinante da qualidade do serviço prestado, como exposto em capítulos anteriores. É necessário um método de gestão pela qualidade, bem como a aplicação da filosofia de polícia comunitária ou de proximidade, onde o policial é colocado como gestor de conflitos sociais e participa ativamente da vida social da coletividade local.

Os serviços públicos visam satisfazer as necessidades basilares do cidadão, não pode ser diferente em relação à atividade correcional, fato este que pode ser aquilatado pelo pós-atendimento, preconizado em atividades privadas, saber se os reclamos e queixas foram devidamente solucionados, propiciam o aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Pela aplicação dos métodos de gestão por qualidade, podemos afirmar que o trabalho foi eficaz se, inicialmente, foram atendidos aos requisitos impostos pela administração pública. Para tanto, a manualização dos procedimentos operacionais é fator determinante, em segundo lugar, não podemos entender que o controle de atos praticados em serviço possam não corresponder aos pressupostos legais, especialmente os constantes na Constituição Federal de 1988 em seu art. 37: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Logo, não se pode arguir que o atendimento desses princípios possa afetar de alguma forma a moral do policial engajado na missão de preservar a Ordem Pública.

#### 4.5 ADEQUAÇÃO LEGAL DA CORREGEDORIA

Visando dar sustentação legal aos procedimentos encetados no âmbito das corregedorias, foram editadas várias leis estaduais, no caso do Amazonas, a Lei N.º



3.204, de 21 de dezembro de 2.007, e, no Rio de Janeiro a Lei 3403, de 15 de maio de 2000.

Tais normas instituíram sistemas de correccionais externos à administração das Polícias Militares, criando superposições de funções, conflitos de competências e tirando atribuições do Comandante Geral, ferindo os princípios do direito administrativo no que concerne aos poderes hierárquico e disciplinar, conforme leciona Sousa (2007, p. 18). Para entender o conceito de poder disciplinar há que se fazer uma distinção com o poder hierárquico, pois ambos podem estar concentrados nas mãos de uma mesma autoridade, porém somente quem detém o poder disciplinar é competente para aplicar sanções disciplinares.

Mais adiante, Sousa citando Lazzarini (1980 apud PEREIRA, 1999, p. 22), destaca o conceito em comento:

O poder disciplinar é um atributo do superior hierárquico, mas que embora exista correlação entre ambos, não podemos confundir poder hierárquico e poder disciplinar. Ambos visam ao aperfeiçoamento do serviço público. Através da hierarquia há o escalonamento das funções administrativas, obedecendo aos princípios da subordinação e coordenação. Por intermédio do poder disciplinar verificamos o controle do desempenho funcional dos servidores, responsabilizando-se aqueles que não cumprirem adequadamente suas atribuições ou deveres inerentes ao cargo ou função pública.

Esses doutrinadores expõem de maneira indelével que a competência de punir reside na autoridade detentora da competência para tal fim, estando tal atributo ligado ao conceito de vínculo funcional ou de hierarquia, fato este não presente quando tal atribuição é colocada nas mãos de pessoas estranhas ao sistema em análise.

Pereira (1999, p. 22), citado por Sousa (2007, p. 23) indica que o poder disciplinar é aquele possuído por uma autoridade disciplinar:

[...] é aquela legalmente investida no cargo e que detém a capacidade, como superior hierárquico, de exercer constante controle sobre os que lhe estão subordinados funcionalmente, emitindo ordens, exigindo o seu acatamento e aplicando sanções disciplinares aos que a elas fizerem jus, em razão de seu comportamento positivo ou negativo.

Nesse caso verifica-se a inadequação desses órgãos aos preceitos do direito administrativo, mormente por usurpar uma função do administrador público de aplicar as sanções devidas, como exposto, em que medida esse gestor poderá exigir

o cumprimento de ordens se não lhe é possível a aplicação de corrigendas ao subordinado?

Embora firmam tais princípios e poderes da administração pública, as corregedorias exercem seu papel de órgão correcional, segundo entrevista com o CEL PM LOBO, esse Oficial obtemperou que:

As consequências (ações judiciais) que atingem a Corregedoria não são significativas e, quando ocorrem, são aquelas resultantes do próprio sistema jurídico existente no País. Ou seja, vez por outra, diante de alguma decisão administrativa, o Policial Militar alcançado pela mesma, usando de seu direito previsto em lei, busca algum recurso na esfera judicial. Porém, após os trâmites de praxe, normalmente as ações do órgão são mantidas por serem reconhecidas em juízo como legais e oportunas.

Tais assertivas corroboram a ideia de que o sistema mantém-se ativo e laborioso, produzindo seus feitos, sendo que o policial militar irrequieto com as decisões administrativas contrárias aos seus interesses, vai buscar no Poder Judiciário o remédio jurídico adequado.

Entretanto, não se vislumbra a inconstitucionalidade da lei na medida em que se choca com o estatuído no art. 42 e 142 § 3º, inciso X: a lei disporá sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres, a remuneração, as prerrogativas e outras situações especiais dos militares, consideradas as peculiaridades de suas atividades, inclusive aquelas cumpridas por força de compromissos internacionais e de guerra.

Nesse caso o constituinte estabeleceu regras claras e objetivas direcionadas somente aos militares, criando uma classe especial de funcionários públicos, orientados por lei específicas, logo inconfundíveis com as dos funcionários civis.

Ao criar uma Corregedoria Unificada, tornando comuns os procedimentos administrativos tanto para civis como para militares, o legislador estadual do Amazonas por meio das leis N.º 3.204, de 21 de dezembro de 2.007, e, no Rio de Janeiro a Lei 3403, de 15 de maio de 2000, contrapôs-se ao Ordenamento constitucional, gerando insegurança jurídica aos administrados, bem como descrédito na capacidade disciplinar do Estado.

Dessa forma, é de bom alvitre repensar tais estruturas governamentais, visto que os poderes hierárquico e disciplinar são instrumentos de gestão pública, ao comandante cabe exercer com proficiência suas funções, caso contrário redundará em prejuízo à população assistida pela malha protetora do policiamento, caso sejam

identificadas leniências ou desídias, o administrador público deverá ser processado segundo a norma de direito, pois a qualidade do serviço começa com a boa qualidade de seus dirigentes.

#### 4.6 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Mesmo não impactando a qualidade do serviço, os sistemas de corregedorias possuem qualidades indeléveis capazes de atrair o respeito e a consideração dos usuários do sistema de segurança pública, em especial, por serem compostos de pessoal qualificado, onde se analisa de modo isento as ocorrências, os direitos e garantias constitucionais são respeitados, assegurados a instrução processual segundo a norma de direito e os recursos analisados dentro da lisura e da moralidade.

Contudo, podemos apontar as falhas do sistema na medida em que afronta os princípios do direito administrativo e o texto constitucional, como estudado anteriormente, necessitando de reformas e emendas tendentes a corrigir tais erros, pois como se sabe, tais órgãos foram encetados em face de ocorrências de grande repercussão no meio social, mormente pela ação deletéria da mídia, exigindo de governos populistas medidas contrárias às regras do bom direito e sem estudos aprimorados das consequências de suas decisões.

Enquanto medidas saneadoras, podemos destacar:

- A reforma do marco regulatório disciplinar, colocando o processo e decisão dos PADMs no âmbito das polícias militares;
- Implementar nas unidades operacionais e administrativas o sistema de correição, tendo a corregedoria interna como órgão central de controle de procedimentos;
- Adotar na administração da PM a gestão pela qualidade, buscando premiar as boas práticas, incentivando a inovação e a melhoria continuada;
- Implementar a filosofia de polícia comunitária ou de proximidade como estratégia de gestão participativa dos diversos segmentos da sociedade.

Tais estratégias, caso efetivadas, possuem o condão de conduzir a administração pública a novos patamares de eficiência, pois redundam na quebra de paradigmas ancestrais imobilizadores do potencial que se encontra latente no homem engajado no serviço.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio do trabalho buscou-se verificar o impacto da criação de uma corregedoria na qualidade do serviço prestado pela polícia militar, permitindo apresentar as considerações a seguir expostas.

Inicialmente a gestão por qualidade foi situada no âmbito da atividade privada e pública, onde ficou explícita a adoção dessa metodologia no serviço público como forma de atendimento das carências públicas da população hipossuficiente, em face das falências apresentadas nos modelos antiquados de administração.

Em seguida foram analisadas as questões éticas atinentes ao serviço policial militar e suas implicações na qualidade do serviço, onde foram questionados os aspectos legais, a imposição de padrões de conduta a serem observados por ocasião da prestação do serviço, bem como se apresentou a lista de desvios de conduta mais comuns, segundo pesquisadores abalizados.

Finalmente foi analisado o sistema de corregedoria e seu impacto na qualidade do serviço prestado, enquanto órgão responsável pela apuração de ilícitos administrativos, bem como foram analisadas estatísticas governamentais e os dados obtidos em pesquisa de campo.

Quanto à hipótese levantada em epígrafe, os agentes públicos entrevistados assim como pesquisadores destacados ao longo do trabalho, foram unânimes em afirmar que a mera existência de uma Corregedoria ou Ouvidoria encarregada da persecução de infrações administrativas, não é capaz de impactar de maneira definitiva a qualidade do serviço prestado.

Isso porque, tais organismos são deficientes de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Lemgruber, Musumeci e Cano (2003, p. 149) arguem, também, o viés político quando expõe a fragilidade do sistema, especialmente se o Ouvidor (Corregedor) é indicado por um governador de mandato anterior, o novo mandatário, às vezes, não se mostra simpático ou acessível, deixando de dotar de meios logísticos a estrutura de correição, determinando o decréscimo operacional desses órgãos.

Para tanto, são necessárias ações governamentais de longo prazo, logo são políticas de Estado e não de governo. Quando se propõe a desmilitarização das polícias militares como forma de melhorar o atendimento da população, desnuda-se o hiato entre o legislador e a realidade social, esse talvez eivado de interesses

escusos ou inconfessáveis. Mas tal estratégia certamente aclara a certeza de que algo precisa ser feito, visto que os índices de desvios de conduta e a má qualidade do serviço é uma realidade a ser combatida cotidianamente.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. Filosofando: introdução à filosofia. 2. ed. ver. atual. São Paulo: Moderna, 1993.

APOSTILA excelência no serviço público. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/46609174/Apostila-excelencia-no-servico-publico>. Acesso em 31 jan 2014.

ARAÚJO, Alexandre Carvalho de. **Controle Jurisdicional do Ato Administrativo Disciplinar Militar**; Rio de Janeiro: ESG, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 52/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília, DF: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2006.

CARLOS, Eder Sabino. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada 23 dez 2010. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/99764841/Convergencias-e-diferencas-entre-a-gestao-publica-e-a-gestao>. Acesso em 22 abr.2014.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**, princípios e Requisitos. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 111 p.

CAVALCANTI, Themístocles Brandão. **Direito e Processo Disciplinar**, 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1966, 215 p.

COUTO, Reinaldo. **Curso prático de processo administrativo disciplinar e sindicância**. 2 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2014. 277 p.

CORDEIRO, Euler Carlos de Souza. **O Papel da punição disciplinar no controle da tropa da Polícia Militar do Amazonas**. 2008. Dissertação (Mestrado interinstitucional em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

HOUAISS, Antônio. Dicionário HOUAISS eletrônico da Língua Portuguesa 2.0a

LEMGRUBER, Julita; MUSUMECI, Leonarda; CANO, Ignácio. **Quem Vigia os Vigias**. Rio de Janeiro: Editora Record. 2003. 317 p.

LIMA, Carlos Alberto de. **Os 583 dias da pacificação dos complexos da Penha e do Alemão**, Rio de Janeiro: Agência 2ª Comunicação, 2012. 156 p.

LIMA, José Geraldo de. **Transação administrativa nos processos e procedimentos na polícia militar do estado de minas gerais:** medidas alternativas para o sistema punitivo disciplinar; Rio de Janeiro: ESG, 2013.

PLATÃO. **A República.** Disponível em: [http://www.eniopadilha.com.br/documentos/Platao\\_A\\_Republica.pdf](http://www.eniopadilha.com.br/documentos/Platao_A_Republica.pdf). Acesso em 27 jun.2014.

AMAZONAS. Polícia Militar. **Planejamento estratégico.** 6. Sessão/PMAM. 2011.

SÃO PAULO. Polícia Militar. **Sistema de gestão da polícia militar do estado de São Paulo.** 2010. Disponível em: [http://www.policiamilitar.sp.gov.br/livro\\_gespol.pdf](http://www.policiamilitar.sp.gov.br/livro_gespol.pdf). Acesso em 19 mai 2014.

\_\_\_\_\_. POLÍCIA MILITAR. **Trabalhando pela comunidade:** principais intervenções de janeiro à dezembro. Disponível em: <http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/ccomsoc/html/Estatistica/html/DEZ-13.pdf>. Acesso em 13 ago 2014.

SANTOS, Aercio Dornelas. Governança de tecnologia da informação e comunicação (TIC) na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/caes/artigos/Artigos%20pdf/Aercio%20Dornelas%20Santos.pdf>. Acesso em 19 mai.2014.

SANTOS, Carlos Frederico; SOUZA, Muricy. **Dicionário informal.** Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/corregedoria/> (SE) em 27-07-2009. Acesso em 04 ago.2014.

SEBASTIÃO, José Lessa, **Do processo administrativo disciplinar e da sindicância doutrina, jurisprudência e prática;** 5. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011. 348 p.

SOUSA, Jair Pereira de. **As nulidades no processo administrativo disciplinar militar.** Santa Catarina: Polícia Militar de Santa Catarina, Univale, 2007. Disponível em: <http://www.jusmilitaris.com.br/novo/uploads/docs/nulidadesprocesso.pdf>. Acesso em 25 mai.2014.

TAVARES, Celma. **Violência Policial:** uma ameaça à democracia. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/dados/jornais/edh/br/jornal\\_edh/j5/vpolic.html](http://www.dhnet.org.br/dados/jornais/edh/br/jornal_edh/j5/vpolic.html). Acesso em 02 abr.2014.

VASQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética.** 15. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

VALLA, Wilson Odirley. **Reflexões sobre a deontologia policial-militar.** Disponível em: <http://www.policiamilitar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=677>. Acesso em 09 jul 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Código de conduta da ONU.**

Disponível em

[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fead.senasp.gov.br%2Fmodulos%2Feducacional%2Fmaterial\\_apoio%2FC%25C3%25A0DIGO%2520DE%2520CONDUTA%2520DA%2520ONU.doc&ei=uJy9U9XQGOfoOsAT1YGgDQ&usg=AFQjCNEFag1bLniqueKYt\\_Bgh\\_H8o59C58Q&bvm=bv.70138588,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fead.senasp.gov.br%2Fmodulos%2Feducacional%2Fmaterial_apoio%2FC%25C3%25A0DIGO%2520DE%2520CONDUTA%2520DA%2520ONU.doc&ei=uJy9U9XQGOfoOsAT1YGgDQ&usg=AFQjCNEFag1bLniqueKYt_Bgh_H8o59C58Q&bvm=bv.70138588,d.cWc). Acesso em 09 jun.2014.

VALLA, Wilson Odirley. **Deontologia Policial-Militar Ética Profissional**. 2. ed. Curitiba: Associação da Vila Militar Publicações Técnicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Doutrina de emprego de Polícia Militar e bombeiro Militar**. Curitiba: Associação da Vila Militar Publicações Técnicas, 1999.