



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



MAICON DOUGLAS DE SOUZA

**REFLEXOS DA INSTAURAÇÃO DE INQUÉRITO POLICIAL MILITAR
NA GESTÃO DA TROPA E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

GOIÂNIA-GO

2024

MAICON DOUGLAS DE SOUZA

**REFLEXOS DA INSTAURAÇÃO DE INQUÉRITO POLICIAL MILITAR
NA GESTÃO DA TROPA E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Tenente-Coronel PM RR Sandro Araújo Batista.

GOIÂNIA-GO

2024

REFLEXOS DA INSTAURAÇÃO DE INQUÉRITO POLICIAL MILITAR NA GESTÃO DA TROPA E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

REFLECTIONS ON THE INITIATION OF MILITARY POLICE INQUIRIES IN TROOP MANAGEMENT AND PUBLIC ADMINISTRATION

Maicon Douglas de Souza¹

Sandro Araújo Batista²

Resumo

Este estudo investiga os impactos da instauração de Inquérito Policial Militar (IPM) na gestão da tropa e na Administração Pública. O objetivo é analisar como a abertura de IPMs influencia o estado emocional e psicológico, a motivação e a eficiência dos militares, bem como suas repercussões na estrutura administrativa e operacional das instituições públicas. Utilizando abordagens qualitativas e quantitativas, foram realizadas perguntas, através de um questionário, aos militares do 1º Batalhão de Choque e aos oficiais da Corregedoria, além de uma entrevista com um membro do Ministério Público atuante na Auditoria Militar de Goiás. Os resultados indicam que a instauração de IPMs pode gerar efeitos como a desmotivação, insegurança jurídica, além de influenciar diretamente na celeridade processual, causando um acúmulo de procedimentos. As considerações finais sugerem a simplificação dos métodos investigativos e uma maior interação entre a Polícia Militar e o Ministério Público. Este estudo contribui para uma melhor compreensão dos reflexos do IPM na gestão militar e administrativa, propondo medidas para aprimorar o atual sistema investigativo.

Palavras-chave: Gestão; Administração; Inquérito; Motivação; Celeridade.

Abstract

This study investigates the impacts of Military Police Inquiries (MPI) filings on troop management and Public Administration. The objective is to analyze how the installation of MPIs influences the emotional and psychological states, motivation, and efficiency of military personnel, as well as their repercussions on the administrative and operational structure of public institutions. Using qualitative and quantitative approaches, a questionnaire was applied to the military personnel of the 1st Riot Battalion and to the officers of Internal Affairs, as well as an interview was carried out with a member of the Public Prosecution Service working in the Military Court of Goiás. The results indicate that the establishment of MPIs tend to cause demotivation, legal insecurity, and directly influence procedural speed, resulting in work overload. The final considerations suggest simplifying investigative methods and greater interaction between the Military Police and the Public Prosecution Service. As such, this paper contributes to a better understanding of the consequences of MPIs on military and administrative management, proposing measures to improve the current investigative system.

Keywords or Palabras clave: Management; Administration; Inquiry; Motivation; Swiftiness.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais da 47ª turma e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. E-mail: maicon-mds@live.com. Telefone: (62) 99957-0526.

² Orientador Tenente-Coronel PM Veterano. Professor do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduado em Direito e Especialista em Direito Militar. E-mail: dr.sandrobatista71000@gmail.com. Telefone: (62) 99981-2593.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar está inserida dentro de um contexto importante na Constituição Cidadã, já que consta expressamente como um dos órgãos de segurança, que tem a incumbência de zelar pela paz social e a incolumidade pública. Nesse sentido, é necessário que os mecanismos de seu controle externo, especialmente o exercido pelo Ministério Público, devem ser pautados pela eficiência e racionalidade, já que isso é importante para não apenas manter a correição de seu trabalho, como também evitar procedimentos desnecessários que possam comprometer o bom andamento dos serviços.

Entre tais mecanismos, há o instituto jurídico do inquérito policial militar que, conquanto seja importante instrumento de apuração de atos que desobedeçam a legislação penal militar, tem sido desnaturado por conta de seu manejo sem um lastro mínimo de materialidade, às vezes, valendo-se simplesmente de meras suposições sem base em fatos.

É notório que a fiscalização da atividade policial deve ser uma constante, até mesmo para que a própria segurança pública possa ser realizada dentro do que preceitua a Constituição Federal, mas isso deve se dar de forma que não seja um impeditivo ou mesmo um obstáculo para a liberdade de atuação da polícia militar, até porque, é corrente a constatação de que o excessivo rigor, especialmente sem fundamento, inibe a atuação desembaraçada da tropa.

Nesse contexto, é preciso questionar a questão da insegurança jurídica e como isso reflete na vida pessoal e profissional do policial militar, haja vista a constante ameaça de ter sobre si um inquérito que pode trazer implicações legais mesmo sem ter qualquer relação com os supostos fatos investigados, levando em conta eventuais implicações para o desempenho das atribuições dos policiais enquanto agentes de segurança vinculados à administração pública.

Desse modo, o presente artigo tem como propósito apresentar um estudo sobre os reflexos da instauração de inquérito policial militar na gestão da tropa e na Administração Pública e isso se relaciona com a primordial função institucional dos agentes de polícia militar.

A alta discricionariedade no exercício de suas atividades, inclusive, é um importante instrumento de atuação para bem cumprir o seu dever, levando em consideração a dinamicidade da atividade dos órgãos de segurança pública que atuam ostensivamente e na prevenção da ocorrência de ilícitos. Afinal, sem essa possibilidade, haveria o excessivo engessamento da rotina policial, o que, certamente, comprometeria os trabalhos das forças de segurança pública como um todo.

Em razão disso, questionam-se os impactos que a instauração de um inquérito policial militar pode causar na boa gestão da tropa e como isso pode prejudicar a própria dinâmica da

Administração Pública em relação aos recursos humanos disponíveis na área de segurança pública militar, considerando que isso demanda disposição de pessoal e procedimentos que podem comprometer a rotina dos serviços policiais.

Em vista disso, tem-se como objetivo geral abordar a instauração de inquéritos policiais militares sem a adoção de procedimentos preliminares de materialidade justificativa para tanto e como isso reflete na gestão da tropa e na própria Administração Pública que tem a incumbência da segurança pública. Outrossim, quanto aos objetivos específicos, elenca-se os seguintes: realizar breve exposição das atribuições da Polícia Militar enquanto instituição constitucionalizada; expor o que é o inquérito policial militar e os pressupostos básicos para a sua instauração; explanar sobre os impactos da instauração do aludido procedimento sem a utilização de mecanismos administrativos preliminares na gestão de pessoal da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Quanto à abordagem metodológica, será adotada a qualitativa, já que consiste em um trabalho que não se reduz a constatação meramente quantitativas, mas de discussão sobre os dados coletados e processados, uma vez que há necessidade de se debater sobre os elementos informativos e como tais se aplicam na realidade da Polícia Militar do Estado de Goiás. Outrossim, referente ao método, será utilizada a metodologia dedutiva, a qual consiste na utilização de informações gerais para o alcance de uma conclusão específica. Enfim, será adotada a técnica de pesquisa bibliográfica, com o intuito de dar o embasamento teórico à temática, inclusive com pesquisas documentais e exploratórias, que abrangem a legislação e a jurisprudência, bem como serão estruturados dados junto à tropa com a realização de questionários.

Dessa forma, o presente trabalho pode contribuir para a melhoria da condução de instauração de inquéritos policiais no sentido de serem instaurados sem base material mínima, além de contribuir para redução dos índices criminais através da atuação de uma tropa mais motivada e sem receio. Isso, para a Polícia Militar do Estado de Goiás, pode gerar melhor gestão da tropa e mais confiança na segurança jurídica esperada na sua atuação.

2 REVISÃO TEÓRICA

As implicações jurídicas da atuação policial sempre foram motivo de discussão no seio da sociedade, especialmente nos meios midiáticos. A razão desse cenário ocorrer está relacionada com o fato de que as forças de segurança pública estão rotineiramente sob o escrutínio público (Comiotto, 2012).

A Polícia Militar, e isso se aplica à PMGO, insere-se, enquanto natureza jurídica, como um órgão da Administração Pública direta, já que integrada na Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás e, como tal, tem estrutura organizacional própria e peculiar em relação aos demais órgãos estaduais. As consequências disso é que, como os demais, também é composta por recursos humanos os mais diversificados o que requer, portanto, uma gestão apropriada e assertiva para que a tropa não seja impactada de forma negativa e não cumpra os seus objetivos institucionais (Braga, 2021).

Assim, diante da proposta de estudo apresentada neste artigo o seu referencial teórico contemplou a análise de alguns conceitos, tais quais gestão, gestão de pessoas, organização e, ainda, qual a importância de aplicação deles na liderança da tropa como também o impacto que o Inquérito Policial Militar (IPM) causa nos recursos humanos da Polícia Militar.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA LIDERANÇA DA TROPA

A gestão de pessoas é uma parte da ciência da Administração. Enquanto conceito, trata-se de uma estratégia de condução de determinado recurso à disposição do administrador. Busca-se, por meio dela, alcançar melhores e mais eficientes resultados e, para tanto, aplica-se processos de organização que possam instrumentalizar esses objetivos. Nesse ponto, administra-se recursos materiais e humanos da organização (Bilhim, 2009).

A organização, por sua vez, quando entendida sob o enfoque de uma instituição, é um conjunto de objetivos e diretrizes que visam trazer os resultados pelos quais ela existe. Nesse aspecto, dentro de si está incorporado um sistema de atribuições bem definidas e uma hierarquia responsável pela interação de todo o conjunto estrutural que a compõe (Griffin; Moorhead, 2022).

A condução de uma organização está sistematicamente interligada com a gestão, até porque as instituições só existem se tiverem recursos materiais e humanos à sua disposição, o que atrai a necessidade da gestão de pessoas como um meio imprescindível para se atingir as finalidades da organização (Andrade; Cruz, 2021).

A gestão de pessoas, por sua vez, pode ser considerada segundo a seguinte perspectiva conceitual: “Significa tocar a organização junto com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo” (Ribeiro, 2017, p. 38).

Quando se trata de uma gestão de pessoas na visão moderna, observa-se que ela permite constatar que os colaboradores não são meras peças instrumentais da liderança, mas fazem parte

da própria estrutura como um todo, sendo um componente integrado e comprometido com a instituição que integra (Chiavenato, 2014).

Essas considerações já trazem como consequência a corroboração de que o ambiente e o material humano da PMGO estão fortemente alinhados com uma ideia de gestão de pessoas, sendo muito importante para as finalidades da corporação a aplicação de seus procedimentos. Pode-se ver isso pela seguinte observação:

A complexidade das relações sociais e, por consequência, dos fenômenos da violência e da criminalidade, constantemente impactados por mudanças de cenários, torna as atividades de segurança pública também complexas e extremamente heterogêneas, exigindo soluções multifacetadas, interdisciplinares e preferencialmente pluri-institucionais. (Santos; Oliveira Junior, 2022, p. 135).

Essas soluções só podem ser atingidas com uma boa gestão, dentre elas a dos recursos humanos que são os principais instrumentos da finalidade da PMGO. O agente de segurança pública, como é o caso do policial militar, tem o dever de cumprir as atribuições constitucionais de manter a ordem pública incólume e, por isso, o uso de seu trabalho, dentro desse contexto, requer atenção e seu emprego de forma assertiva, direcionada e pautada na boa organização.

2.2 A FINALIDADE DO INQUÉRITO POLICIAL MILITAR

A regência legal da atividade policial conta com diploma material e processual penal próprios. Dessa forma, embora muitos conceitos, institutos e princípios do direito penal e processual penal comum possam ser aplicados como subsídios interpretativos e de conhecimento do direito castrense (Nucci, 2014).

O diploma processual penal militar é regido pelo Decreto-Lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969 e como tal trouxe quais são as finalidades do inquérito policial militar. Para tanto, cita-se abaixo o art. 9º do referido código legal:

Art. 9º O inquérito policial militar é a apuração sumária de fato, que, nos termos legais, configure crime militar, e de sua autoria. Tem o caráter de instrução provisória, cuja finalidade precípua é a de ministrar elementos necessários à propositura da ação penal. Parágrafo único. São, porém, efetivamente instrutórios da ação penal os exames, perícias e avaliações realizados regularmente no curso do inquérito, por peritos idôneos e com obediência às formalidades previstas neste Código. (Brasil, 1969).

Pelo teor legal o inquérito tem uma característica peculiar que é ser um instrumento sumário de apuração de eventual infração. Desse jeito é um instrumento que não tem, propriamente, a finalidade de acusar, mas de apuração preliminar da ocorrência de um fato que

possa ser criminoso e apontar o suposto autor.

Por ser assim, inicialmente, não haveria maiores problemas na sua instauração para a pessoa investigada, já que diante de seu propósito não se quer dizer que aquele que passa pelos crivos será necessariamente condenado, até porque, conforme o mesmo dispositivo citado, “sua principal finalidade é a reunião e o envio de elementos de informação ao Ministério Público Militar, possibilitando-lhe a eventual propositura de denúncia criminal e o início da ação penal militar” (Ramos; Fontenele Neto, 2023, p. 6-7).

Apesar dessa observação, o certo é que nenhum policial, mesmo diante da patente inocência que se possa verificar no caso concreto, estará totalmente tranquilo diante de eventual investigação, até porque as peças informativas, conforme o dispositivo e a posição doutrinária irão até o Ministério Público.

A finalidade do IPM é fundamental para a manutenção dos preceitos do direito castrense, mas desde que não seja desvirtuado, sendo utilizado como instrumento de correição indevida.

Um desses aspectos é a justa causa mínima para se iniciar um inquérito, porque a movimentação da máquina pública sem observância estrita dos objetivos deste instrumento pré-processual é ato abusivo e autoritário, contrário, inclusive, à Lei de Abuso de Autoridade (Pacelli, 2021).

Muitas vezes, na prática diária da polícia judiciária militar, há exacerbada instauração de inquéritos que ferem as finalidades essenciais deste procedimento. A compatibilização do IPM ao seu objetivo precípua é fundamental para que não se incorra, inclusive, em flagrante inconstitucionalidade, já que o policial também deve ter respeitados seus direitos básicos e a não se submeter a procedimentos ilegais, logo desnecessários (Ferreira, 2016).

Todo esse apanhado serve para demonstrar que a finalidade do IPM deve ser restrita àqueles fatos realmente com um lastro probatório mínimo, isso, inclusive, instrumentaliza a polícia judiciária militar na busca de concentração de esforços para o que realmente tem relevância, o que é, de certo modo, uma economia de recursos e de boa gestão dos recursos humanos da corporação.

2.3 IMPACTOS DA INSTAURAÇÃO DE IPM SEM JUSTA CAUSA MÍNIMA NA GESTÃO DA TROPA

Uma vez demonstrada a finalidade do IPM, é o momento de trazer algumas considerações sobre os impactos negativos na gestão da tropa por instauração fora de

razoabilidade e proporcionalidade da apuração de supostos fatos imputados a policiais militares.

Sabe-se que a sistemática processual penal brasileira a partir de uma visão constitucional deve ser observada sob o seguinte prisma:

Desse modo, o sistema acusatório, adotado no Brasil, por expressa determinação constitucional, tem como objetivo retirar todos os traços inquisitivos que poderiam contaminar o processo; distribuir as funções de acusar, defender e julgar a diferentes órgãos; e preservar, assim, a imparcialidade, o contraditório, a ampla defesa e os demais princípios constitucionais importantes para o fortalecimento deste modelo no processo penal. (Teixeira, 2023, p. 7).

Inquéritos policiais instaurados sem lastro mínimo, além de violar a Constituição, ainda provocam abalos desnecessários na tropa, haja vista que sua liderança terá que lidar com policiais receosos de agirem, mesmo que em serviço da ordem pública e pautada numa legalidade clara e objetiva.

Um problema também que se constata com certa frequência diz respeito à possibilidade de o policial ser submetido a mais de um procedimento de investigação sobre o mesmo fato, por exemplo, nos crimes dolosos contra a vida, praticados por militar estadual em serviço contra civil, em que é instaurado inquéritos simultâneos pela Polícia Militar e Polícia Civil, o que gera uma insegurança ainda maior ao investigador.

Nesse ponto, esclarece-se que o militar estará sujeito a uma dupla investigação, o que acaba trazendo para ele a necessidade de contratar defesa especializada e o temor de se ver diante de conflitos os mais diversos, já que as conclusões de um mesmo fato podem ser diferentes nas duas searas de apuração (Fernandes, 2022, p. 90).

Realmente, é muito importante considerar que a condução de uma tropa está intrinsecamente ligada à gestão de pessoas. Isso pode ser percebido pelo fato de que a Polícia Militar está organizada e disciplinada de forma hierárquica e os seus integrantes possuem atribuições genéricas, mas também específicas conforme a graduação de cada um.

Essa forma de organização coloca os policiais mais graduados responsáveis pela gestão de um determinado número de policiais e, por isso, tem a responsabilidade de realizar a gestão desses recursos humanos da melhor forma possível, com vistas a trazer os resultados mais eficientes na administração da segurança pública.

Uma vez colocado isso em evidência, trabalhar a gestão da tropa, inclusive do ponto de vista emocional, em um contexto de insegurança jurídica é muito prejudicial para a liderança, uma vez que o respaldo para a atuação policial não está somente no que o comando ordena que seja feito, mas também no ordenamento jurídico (Pacheco *et al.*, 2023).

Há um desafio, que é inerente à atividade policial, que inúmeras vezes não é compreendido pelos órgãos que exercem o controle externo da polícia, como o Ministério Público, por exemplo, que é o fato de exercer as obrigações da profissão em situações de grande tensão.

Muitas vezes o policial militar, que desempenha atividade ostensiva da segurança pública, se vê na necessidade de tomar decisões importantes e cruciais em um período de tempo muito curto, sendo que isso pode significar o custo de sua própria vida para defender da sociedade das atividades criminosas. Isso é bem expressado pelo seguinte enunciado:

Portanto, compreende-se que agentes policiais atuam diretamente nas ações de segurança pública do Estado, sendo seus principais expoentes neste serviço, e por este motivo, exercem funções de alto risco e que exigem, por vezes, rápida tomada de decisão, o que, por sua vez, abre margem para interpretações acerca da conduta policial. (Alves; Vasconcelos, 2023, p. 1491).

Este contexto de atuação já é o suficiente para se entender a seriedade que IPMs instaurados ao arrepio da lei provocam na gestão da tropa. A busca por uma séria condução desse instrumento é medida que deve ser impregnada no espírito da polícia judiciária militar, do Ministério Público Militar e até da justiça castrense.

3 METODOLOGIA

O IPM é um importante instrumento de controle da atividade policial, já que serve de meio para apuração de eventual infração penal cometida pelo policial militar no exercício de suas atividades, tanto é assim que há previsão expressa de que ele serve para levantamento preliminar de autoria e materialidade.

Por essa importância evidente, o IPM deve ser utilizado somente quando estritamente necessário, isto é, não pode ser meio de incremento de medo na tropa, pelo contrário, deve ser visto como um instituto jurídico muito sério e que causa muitos impactos na atividade e rotina da tropa.

Considerando tudo isso, o método de pesquisa deste artigo é, em um primeiro momento, bibliográfico, a partir do qual se realizou um referencial teórico voltado para a demonstração de conceitos importantes para esta pesquisa.

Por isso, recorreu-se a pesquisadores e livros que versam sobre gestão de pessoas, gestão estratégica e liderança, quando se trabalharam conceitos, princípios, métodos e a visão

mais moderna de gestão e liderança, não só no setor privado, como também aplicado à atividade policial militar.

Discorreu-se, ainda, sobre a finalidade do inquérito policial militar, recorrendo à legislação e à doutrina de direito penal processual penal. Esse caminho teórico fez um apanhado geral de como o IPM deve ser utilizado de forma adequada e juridicamente coerente com o ordenamento jurídico pátrio.

Ainda dentro do contexto do referencial teórico, adentrou-se na demonstração de como o IPM instaurado de forma arbitrária e sem lastro probatório mínimo relacionado com a autoria e materialidade delitiva é prejudicial para a rotina e administração da tropa, porque isso acaba também gerando mais dificuldades para o gestor, como regra um oficial, em lidar com essa situação no dia a dia das atividades.

Adiante, desenvolver-se-á uma entrevista com um membro do Ministério Público de Goiás (MPGO) e uma pesquisa de campo através da aplicação de questionário perante a tropa para que ela própria repasse as suas impressões do IPM no contexto da PMGO e como isso interfere, na visão dela, na rotina dos seus serviços e na própria dinâmica de atuação no dia a dia no cumprimento do seu dever.

Dessa forma, mais especificamente quanto ao local e em qual tropa, a referida pesquisa de campo será realizada no 1º Batalhão de Choque da PMGO, contando atualmente com 107 policiais militares. Justifica-se por ser uma unidade histórica, sendo o berço de todas as unidades especializadas da Polícia Militar de Goiás, além do alto envolvimento em ocorrências de vulto e que são as mais suscetíveis de gerar procedimentos disciplinares posteriormente.

Além disso, foi feita uma pesquisa com os oficiais da Corregedoria da PMGO, que atualmente conta com 39. A justificativa é que esse Órgão de Apoio atua diretamente com procedimentos investigativos, sendo vivenciado diariamente a instauração de IPMs.

O público alvo do levantamento de campo serão os policiais que estão no serviço operacional tendo contato direto com essas ocorrências mais enérgicas e com os reesponsáveis pela gestão de recursos humanos e procedimentos. O propósito é delimitar até que ponto o temor da instauração de um IPM interfere na condução dos procedimentos operacionais e administrativos.

Complementando os questionários, será feita uma entrevista pessoal com Promotora Titular, responsável pela 84ª Promotoria de Justiça de Goiânia, atuante na Auditoria Militar. Essa entrevista é essencial para trazer uma base sólida dos dados coletados nos formulários.

Os referidos formulários e a entrevista, depois, serão objeto de análise e discussão detalhada para se saber como o contexto teórico está relacionado com a prática da PMGO,

especialmente quando ela é submetida a IPMs sem muito critério técnico e jurídico e como isso impacta na sua rotina de atribuições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

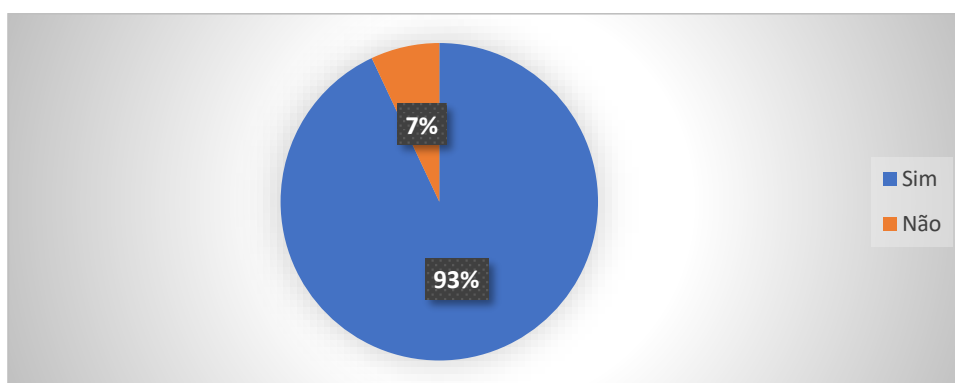
Conforme citado no capítulo anterior, a metodologia utilizada foram dois questionários distintos, sendo um para o 1º Batalhão de Choque e um para os oficiais da Corregedoria da PMGO. Esses questionários foram direcionados de forma estratégica para analisar a vertente operacional e administrativa.

Colaborando com os questionários, foi feita uma entrevista semiestruturada com a Promotora Titular. Esse tipo de entrevista permite realizar algumas observações que possam surgir no decorrer da conversa, mesmo havendo um questionário pré-definido e um roteiro. A escolha da entrevistada foi exatamente por ser destinatária imediata do IPM, além da vasta experiência na Justiça Militar Estadual de Goiás, atuando em diversos processos complexos.

4.1 QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS POLICIAIS DO 1º BATALHÃO DE CHOQUE DA PMGO

O primeiro resultado apresentado refere-se ao questionário enviado ao 1º Batalhão de Choque, que foi respondido por 42 policiais. Para ilustrar a frequência com que os policiais do referido batalhão são submetidos a IPMs, apresentamos o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Você já foi investigado em algum IPM?

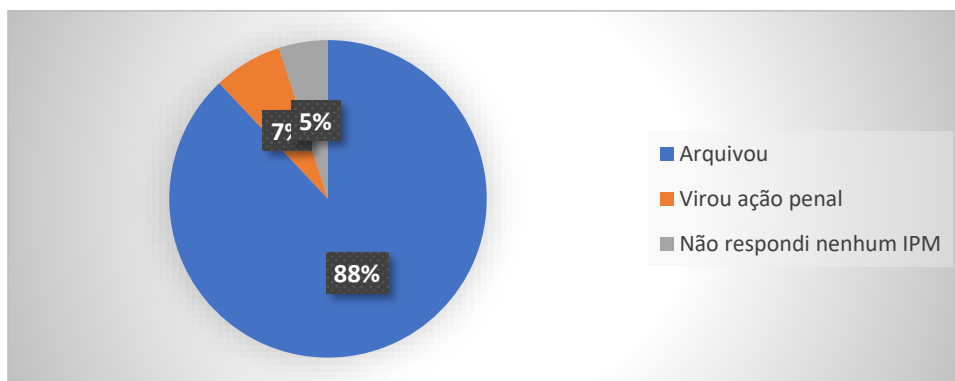


Fonte: O Autor (2024).

Nota-se que 93% indicaram que foram investigados em algum IPM, enquanto apenas 7% afirmaram que não foram investigados. Isso sugere que a instauração de IPMs entre os

policiais desse batalhão é relativamente alta e até comum. Esses dados podem indicar que o simples fato de se envolver em ocorrências de vulto, como prisões por tráfico ou roubo, acaba gerando procedimentos disciplinares. Isso pode ocasionar um desestímulo aos policiais e influenciar diretamente na motivação da tropa em continuar se empenhando nessas ocorrências.

Gráfico 2 – A maioria desses inquéritos respondidos se tornaram ação penal ou foram arquivados?



Fonte: O Autor (2024).

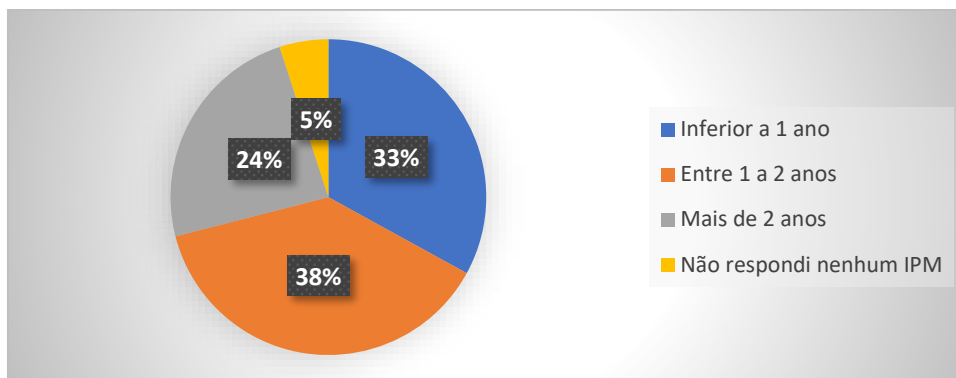
A maioria dos IPMs, representando 88%, resultou em arquivamento, indicando que não levaram a ações penais subsequentes.

Esta distribuição sugere que, embora os IPMs sejam iniciados para investigar possíveis infrações ou condutas impróprias, a maior parte dessas investigações conclui que não há evidências suficientes ou fundamentos para prosseguir com acusações formais. Confirmando essa informação, durante a entrevista com a Promotora foi levantado o questionamento se a maioria dos IPMs que ela recebia era solicitado arquivamento ou oferecida a denúncia, sendo respondido que bem menos de 50% era denunciado. A entrevistada utilizou um ditado: “Só denunciamos aquilo que podemos provar”, ou seja, caso haja um inquérito que não tenha elementos que vão ser confirmados em juízo e que possa fundamentar uma denúncia, é solicitado o arquivamento.

Portanto, é possível perceber que o alto índice de arquivamento pode refletir em uma instauração desnecessária, muitas vezes sem o mínimo de materialidade, congestionando o Poder Judiciário e a própria Corregedoria.

O Gráfico 3 traz a questão dos tempos de processamento dos IPMs dentro do 1º Batalhão de Choque. Este gráfico serve para entender a eficiência e a agilidade do processo investigativo, apresentando os prazos médios desde a data de instauração até o momento do arquivamento dos inquéritos.

Gráfico 3 – Caso você tenha respondido algum IPM, quais foram os prazos médios entre a data da instauração e o arquivamento?

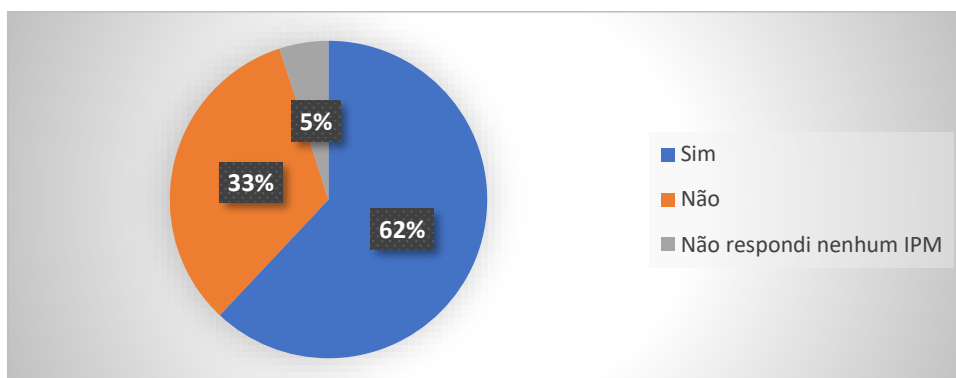


Fonte: O Autor (2024).

É possível observar que entre 1 a 2 anos e mais de 2 anos, somam juntos 62%. Essa distribuição de prazos mostra que, embora muitos inquéritos sejam resolvidos de maneira eficiente, uma proporção considerável leva muito tempo para ser resolvida, o que gera insegurança jurídica ao policial, comprometendo sua tomada de decisão e sua atuação no serviço operacional.

Na mesma linha, o Gráfico 4 busca compreender se os policiais do 1º Batalhão de Choque precisaram contratar advogados para acompanhar seus inquéritos.

Gráfico 4 – Você já precisou contratar algum advogado para acompanhar seus inquéritos?



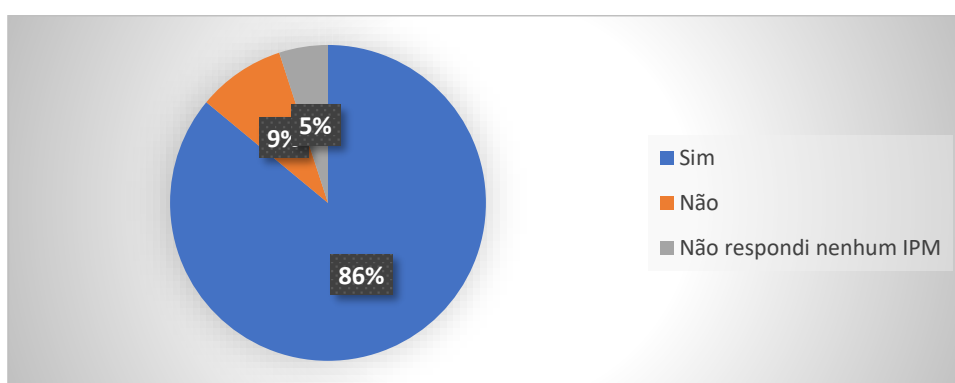
Fonte: O Autor (2024).

A maior parte dos policiais, especificamente 62%, afirmou que precisou contratar advogado para acompanhar seus inquéritos, indicando uma alta demanda por suporte legal nesses processos. Isso reflete a complexidade e as implicações jurídicas que podem estar envolvidas em tais inquéritos, levando muitos policiais a buscar aconselhamento e defesa profissional.

Estes resultados evidenciam que em muitos casos os policiais ou a própria Administração Pública através dos advogados dativos, tem gastos com defesa técnica. Mesmo o IPM não possuindo contraditório e ampla defesa, em muitas situações gera preocupação no policial, que sente a necessidade de ter um advogado acompanhando os autos para que ocorram da melhor forma possível.

No Gráfico 5, por sua vez, explorou-se as percepções emocionais e psicológicas dos policiais em relação às instaurações de IPMs.

Gráfico 5 – Essas instaurações de IPMs já geraram medo ou insegurança jurídica alguma vez?

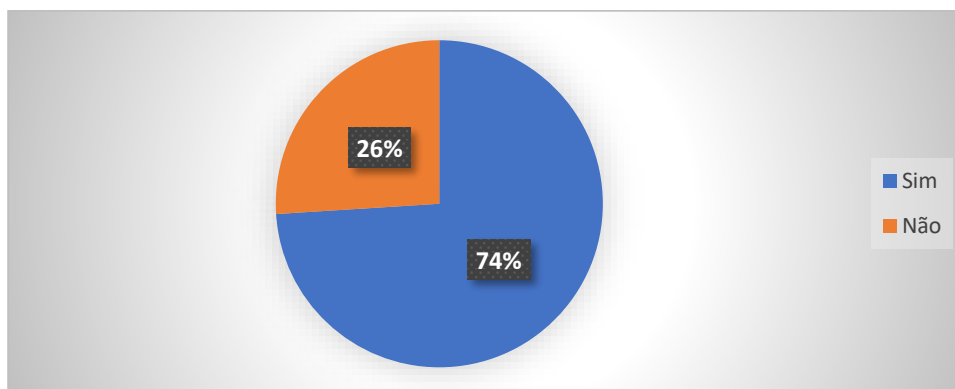


Fonte: O Autor (2024).

Dos entrevistados 86% responderam que as instaurações de IPMs já geraram medo ou insegurança jurídica alguma vez, indicando que a maioria dos policiais se sente intimidada ou insegura legalmente. Essa alta porcentagem pode refletir uma percepção de que esses inquéritos são punitivos ou arbitrários, ou que existem preocupações substanciais sobre as consequências dessas investigações na vida e na carreira dos policiais. Isso sugere que a instituição precisa revisar seus procedimentos para minimizar seu impacto psicológico e aumentar a transparência e a justiça.

Avançando para o Gráfico 6, focou-se na visão dos policiais do 1º Batalhão de Choque sobre a frequência com que os IPMs são instaurados sem um lastro probatório mínimo. Este gráfico possibilita entender as preocupações dos policiais com a justiça e a adequação dos procedimentos investigativos, refletindo sobre a transparência e a legalidade das operações internas.

Gráfico 6 - Na sua opinião, a instauração de IPMs sem lastro probatório mínimo é comum?

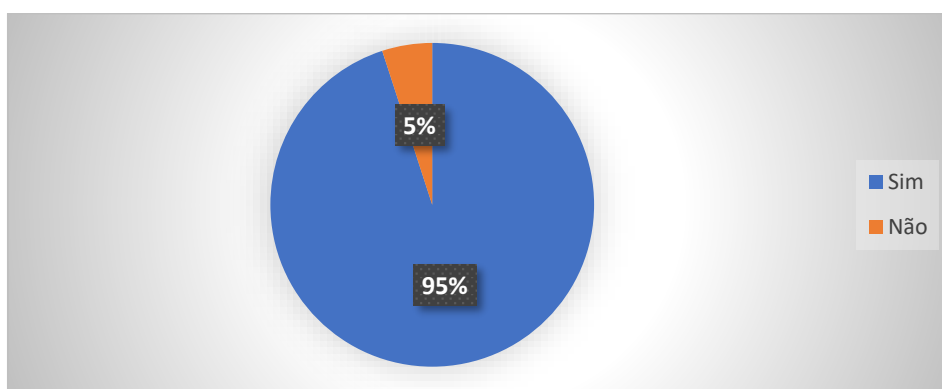


Fonte: O Autor (2024).

A maioria, representando 74%, indica que é comum essa instauração sem fundamentação probatória adequada. Esta visão sugere uma falta de confiança no sistema de controle e correição e uma preocupação com a prática de iniciar investigações baseadas em evidências insuficientes, sem um filtro eficaz, destacando a necessidade de revisões e melhorias nos critérios utilizados.

No Gráfico 7 foi feita uma questão crítica para entender a dinâmica interna do 1º Batalhão de Choque quanto a motivação da tropa.

Gráfico 7 - Na sua experiência, responder inquéritos de forma excessiva pode influenciar na motivação da tropa?



Fonte: O Autor (2024).

Uma esmagadora maioria de 95% dos policiais acredita que responder a inquéritos de forma excessiva pode sim influenciar na motivação da tropa. Essa análise é de suma importância, gerando grandes reflexos na gestão de pessoas, pois a motivação tem um grande papel nas organizações e impacta diretamente no desempenho dos policiais, principalmente voltado a

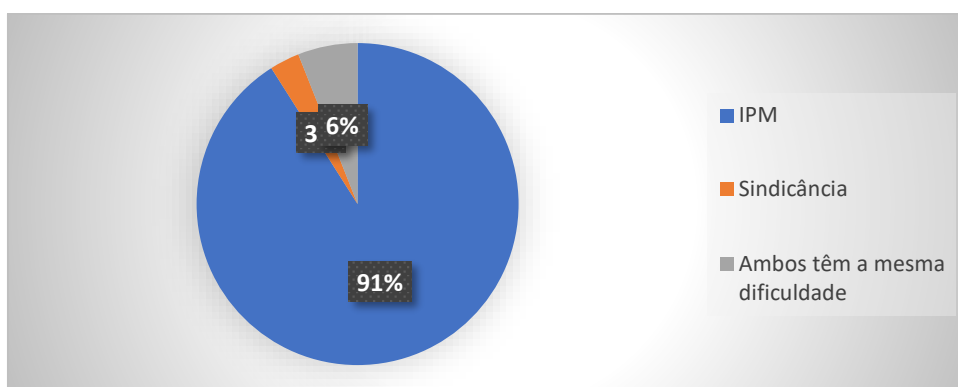
produtividade da unidade. Cabe ressaltar, que cabe aos oficiais, como gestores e líderes, manter essa tropa motivada, sendo uma das funções precípuas da carreira.

4.2 QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS OFICIAIS DA CORREGEDORIA DA PMGO

O segundo bloco de questões foi direcionado aos oficiais da Corregedoria, uma vez que estes desempenham um papel fundamental na supervisão e na condução das investigações internas dentro da instituição. Composto por respostas de 33 oficiais, este bloco de questões visou explorar as perspectivas e experiências específicas desses profissionais em relação aos procedimentos disciplinares e investigativos.

Sendo assim, a primeira questão para este grupo é expressa no Gráfico 8, que buscou entender a opinião dos oficiais da Corregedoria sobre a complexidade relativa entre a condução de sindicâncias e IPM.

Gráfico 8 - Na sua opinião, é mais complexo fazer uma sindicância ou IPM?

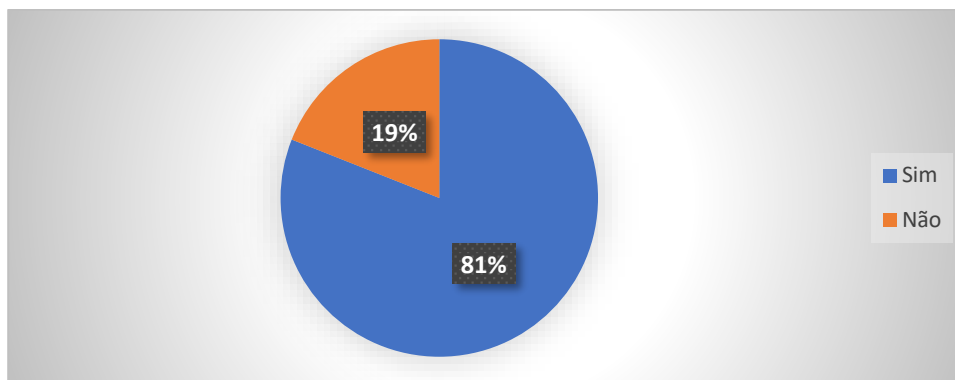


Fonte: O Autor (2024).

A percepção de que mais de 90% dos oficiais da Corregedoria consideram o IPM mais desafiador do que a sindicância revela um problema considerável na gestão de processos dentro da instituição. Este reconhecimento da maior complexidade do IPM, exigindo um esforço investigativo superior, sugere que os procedimentos podem estar sendo utilizados de maneira inadequada. Essa complicação adicional compromete a eficiência, desviando tempo e recursos que poderiam ser direcionados a outras funções essenciais do cargo, e pode resultar no acúmulo de pendências e sobrecarregar os oficiais.

No Gráfico 9, investigou-se se os oficiais da Corregedoria já precisaram refazer ou realizar diligências adicionais requisitadas pelo Juiz ou Ministério Público após encerrar um IPM, como ouvir novamente a vítima, testemunhas, entre outros.

Gráfico 9 - Alguma vez você já precisou refazer ou realizar alguma diligência requisitada pelo Juiz ou Ministério Público após ter encerrado o IPM?

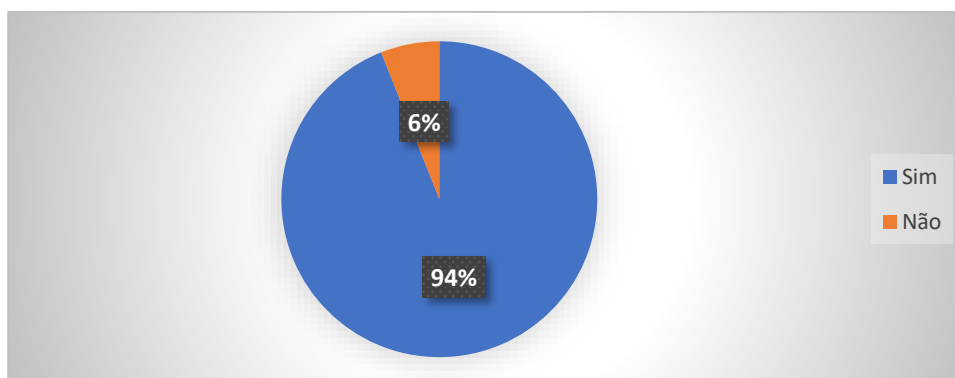


Fonte: O Autor (2024).

O percentual de 81% dos entrevistados indicou que já precisou refazer ou realizar diligências adicionais após encerrar um IPM. Isso reafirma a questão anterior, confirmando a dificuldade e a complexidade do inquérito, que muitas vezes se prolonga além do relatório final do encarregado.

Dando sequência com as análises, o Gráfico 10 mostra a percepção dos oficiais da Corregedoria sobre os benefícios de mudar a forma de investigar.

Gráfico 10 - Na sua concepção, mudar a forma de investigar ajudaria na redução e celeridade dos procedimentos?



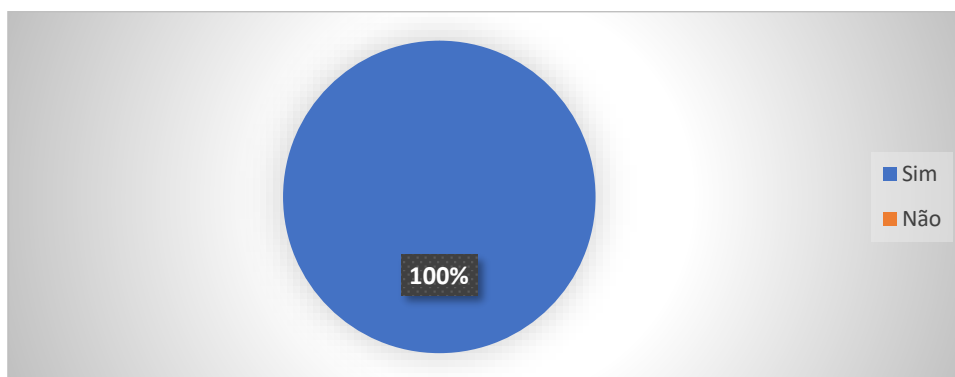
Fonte: O Autor (2024).

O Gráfico 10 aponta que 94% dos oficiais acreditam que mudar a forma de investigar, ajudaria na redução e na celeridade dos procedimentos. Esta resposta indica uma forte percepção de que a simplificação dos procedimentos pode resultar em uma eficiência maior na condução das investigações internas, permitindo uma resposta mais rápida às denúncias e uma conclusão mais ágil dos processos.

Esses resultados destacam que envolver os oficiais na revisão dos procedimentos garante que as mudanças adotadas sejam efetivas e alinhadas com as necessidades reais do trabalho, resultando em uma gestão mais efetiva das investigações e na potencial redução de cargas administrativas desnecessárias. Portanto, a forte percepção dos oficiais em favor da simplificação dos procedimentos deve ser um guia primordial para futuras reformas na área de investigação interna, refletindo um compromisso com a melhoria contínua e otimização dos recursos disponíveis.

Já no Gráfico 11, buscou-se analisar se os oficiais da Corregedoria têm conhecimento sobre o Procedimento de Investigação Preliminar (PIP), conforme estabelecido pela Portaria 9.968/2017 da Polícia Militar.

Gráfico 11 - Você já ouviu falar do Procedimento de Investigação Preliminar (PIP), estabelecido pela Portaria 9.968/2017 – PM?

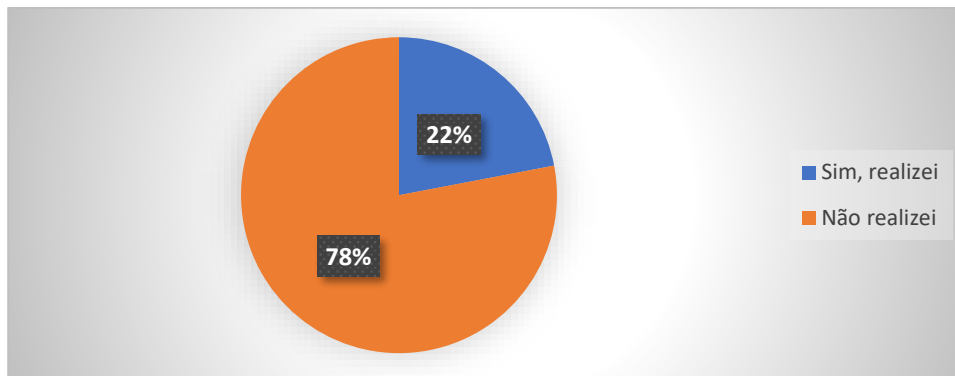


Fonte: O Autor (2024).

Todos os oficiais da Corregedoria que responderam, representando 100%, indicaram que já ouviram falar do PIP. Este resultado é significativo, pois elimina a possibilidade de desconhecimento do procedimento como justificativa para a sua não aplicação. Isso aponta para a necessidade de garantir que a falta de implementação do PIP não seja atribuída a um mero desconhecimento, mas possivelmente a outras barreiras que precisam ser identificadas e resolvidas.

Dando sequência com as questões, o Gráfico 12 analisa se os oficiais da Corregedoria que responderam afirmativamente à questão anterior já realizaram PIPs durante sua atuação como encarregados de procedimentos investigativos.

Gráfico 12 - Caso seja afirmativa a resposta anterior, você já fez algum PIP durante toda a sua atuação como encarregado de procedimentos investigativos?



Fonte: O Autor (2024).

A partir do Gráfico 12, nota-se que a maioria dos oficiais da Corregedoria, representando 78%, indicaram que não realizaram nenhum PIP durante sua atuação como encarregados de procedimentos investigativos. Isso sugere que a aplicação prática dos PIPs pode não ser tão comum entre eles, surgindo dúvidas a respeito dos motivos de não se adotar um procedimento tão favorável para toda a Administração Pública.

Apesar de ser conhecido por todos oficiais do Órgão Correcional que participaram da pesquisa, com base no gráfico anterior, apenas uma pequena parcela já realizou esse procedimento. Isso gerou incerteza se a Corregedoria teria liberdade de utilizar esse instrumento.

Foi levado esse questionamento para a Promotora em duas perguntas. A primeira foi se toda notícia de crime ocorrida em Audiência de Custódia, relacionada aos policiais militares que realizaram a prisões em flagrante, necessariamente é uma requisição de instauração de IPM. A entrevistada respondeu que não necessariamente, pois muitas vezes não se tem prova da materialidade do fato. Complementando a resposta, a entrevistada disse que quando o judiciário oficia a Corregedoria para providências cabíveis, não é uma requisição de instauração de inquérito.

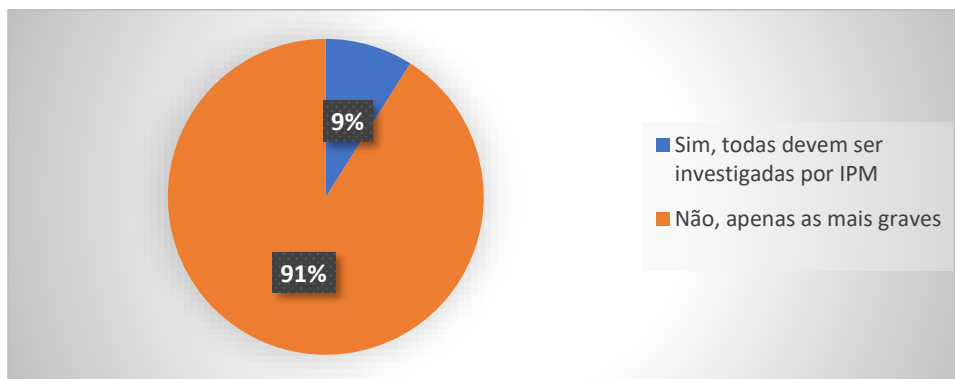
A segunda pergunta foi relacionada a liberdade da Corregedoria em utilizar outros meios de investigação quando não se trata de requisição de instauração de inquérito:

Sempre que houver indício de crime, não se instaura sindicância, é diretamente o IPM. Quando há só um indício não fundamentado do fato que pode vir a ser um crime depois, pode se instaurar uma investigação preliminar. (Promotora).

Ou seja, apesar de atualmente ser um procedimento que foi revogado pela Lei 19.969/18 – CEDIME, nunca foi empregado de forma efetiva e caiu em desuso com o decorrer do tempo.

Seguindo, o Gráfico 13, destaca a opinião dos oficiais da Corregedoria sobre a necessidade de investigar todas as denúncias feitas pelos infratores por meio IPMs.

Gráfico 13 - Você concorda que todas as denúncias realizadas pelos infratores devem ser investigadas por IPM?



Fonte: O Autor (2024).

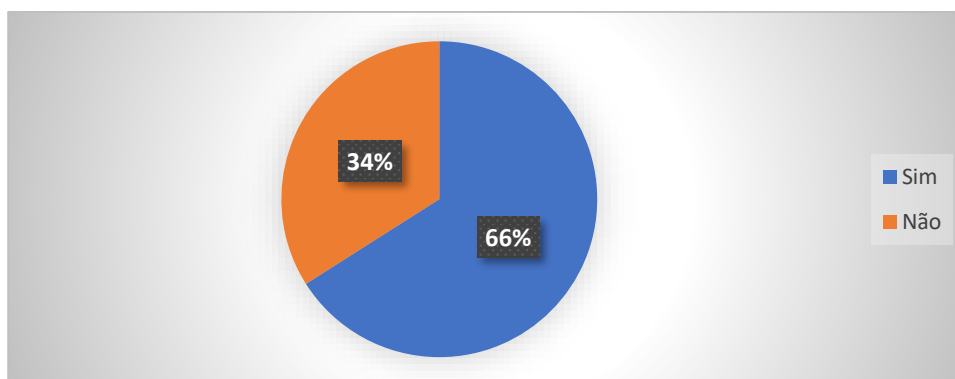
No Gráfico 13, observamos que a maioria dos oficiais da Corregedoria, representando 91%, não concorda que todas as denúncias realizadas pelos infratores devam ser investigadas por meio IPM. Em vez disso, esses oficiais acreditam que apenas as denúncias mais graves devem ser objeto de investigação por esse instrumento. Essa perspectiva sugere uma abordagem seletiva na condução de IPMs, priorizando a investigação de casos que são mais fundamentados.

Em concordância com o gráfico apresentado, foi levado o questionamento a Promotora se uma notícia de crime com base apenas na palavra do autor, pode ser investigada por um procedimento preliminar. Obtivemos a seguinte resposta:

Se não houver nenhuma materialidade de crime, sim. Caso surja futuramente algum indício, poderá ocorrer o desarquivamento. Um exemplo é quando o relatório médico diz que não correu lesão corporal, mas tem um vídeo de celular que mostra o policial batendo, aí a gente faz a investigação preliminar. Sendo constatado crime militar, mesmo com o relatório dizendo que não houve, instaura-se o IPM. (Promotora).

Complementando as análises anteriores, o Gráfico 14 destaca a opinião dos oficiais da Corregedoria sobre o fato de um policial militar responder a uma quantidade excessiva de inquéritos, mesmo que estes não sirvam de fundamento jurídico por se tratarem apenas de procedimentos investigativos, pode ser visto de forma negativa e influenciar na decisão de um conselho de disciplina, por exemplo.

Gráfico 14 - Mesmo não servido de fundamento jurídico por se tratar apenas de um procedimento investigativo, na sua opinião, o fato de o policial militar responder uma quantidade excessiva de inquéritos pode ser visto de uma forma negativa e influenciar na decisão de um conselho de disciplina, por exemplo?



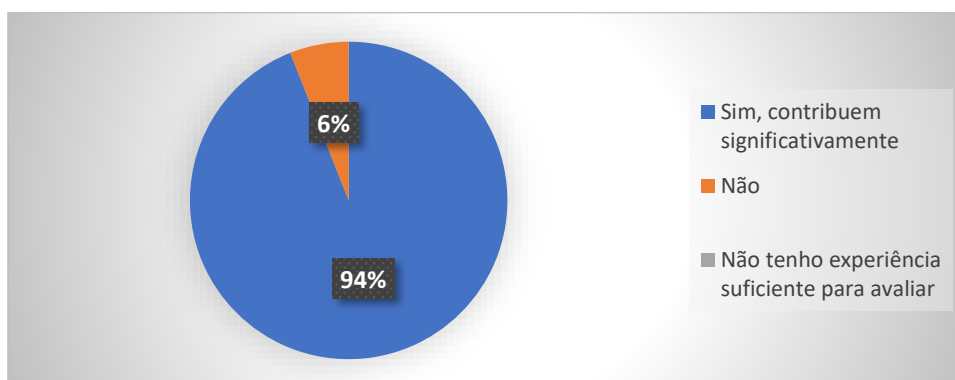
Fonte: O Autor (2024).

Observa-se que 66% dos entrevistados acredita que o fato de um policial militar responder a uma quantidade excessiva de inquéritos pode gerar uma influência negativa. Essa percepção sugere uma preocupação com a possibilidade de que a acumulação de inquéritos possa criar uma imagem negativa do policial.

Apesar do princípio da imparcialidade e da presunção de inocência vigorar no nosso sistema constitucional, somos seres humanos e temos crenças e valores que são utilizados em nossas decisões. Mesmo com todos os IPMs arquivados e o policial sendo inocentado, a simples presença de investigações pode carregar um peso psicológico e subconsciente significativo, tanto para os julgadores quanto para o próprio policial.

Outra questão, cuja resposta pode ser vista no Gráfico 15, investiga a percepção dos oficiais da Corregedoria sobre a contribuição dos procedimentos preliminares.

Gráfico 15 - Na sua concepção, os procedimentos preliminares antes da instauração de um IPM contribuem para uma melhor avaliação da necessidade de prosseguir com o inquérito?



Fonte: O Autor (2024).

Fica evidente que a grande maioria dos oficiais da Corregedoria, representando 94%, acredita que os procedimentos preliminares contribuem significativamente. Essa percepção reflete a importância atribuída pelos oficiais aos procedimentos preliminares como uma etapa crucial no processo de investigação interna, permitindo uma análise mais aprofundada e criteriosa das circunstâncias do caso antes de tomar uma decisão sobre a instauração formal do IPM.

Finalizando o questionário, foi feita uma questão subjetiva e opcional aos oficiais: “Qual sugestão você daria para aprimorar a gestão de procedimentos investigativos, aumentando a celeridade da administração pública e reduzindo o número de procedimentos desnecessários?”.

No geral, as sugestões fornecidas destacam-se por sua diversidade e abrangência. Uma ideia recorrente é a adoção do Procedimento de Investigação Preliminar (PIP), visto como uma alternativa mais ágil e menos burocrática aos IPMs. Além disso, sugere-se a implementação de filtros mais eficazes para determinar a abertura de procedimentos, garantindo que apenas casos fundamentados sejam investigados, o que poderia contribuir significativamente para a redução da carga de trabalho e o aumento da eficiência.

Uma das respostas apresentadas cabe análise em específico:

Afirmar-se que há demasiada instauração de IPM é irresponsável. Acredito que esse "filtro" já é aplicado quando se decide pela instauração de sindicância ou inquérito policial militar. O primeiro busca a justa causa para a abertura do segundo. Inserir mais um procedimento de investigação preliminar seria desnecessário. (Anônimo A).

A resposta apresentada não se mostrou favorável a implantação de um procedimento de investigação preliminar, sob fundamento de existir a sindicância como instrumento suficiente e prévio ao IPM.

Contudo, essa questão foi levada a Promotora, sendo questionada da possibilidade de se investigar uma notícia de crime através da sindicância. A entrevistada relata que a finalidade exclusiva da sindicância é investigar transgressão disciplinar:

A sindicância é única e exclusivamente para transgressão disciplinar. Inclusive, quando eu cheguei na Auditoria Militar, instaurava-se somente sindicância. Havia policial militar que nunca tinha ouvido falar de IPM. Eu fui reforçando nas palestras, recomendando, ensinando, e hoje não é mais assim. (Promotora).

Complementando a reposta obtida na entrevista, a finalidade da sindicância está prevista na Portaria 13.310/20 da PMGO – Manual de Processos e Procedimentos Administrativos Disciplinares, sendo esse instrumento utilizado para arrecadar elementos de indício de autoria e

materialidade de transgressão disciplinar, que servirão de justa causa para a instauração de Processo Administrativo Disciplinar. Portanto, a crítica apresentada não se encontra fundamentada em nenhuma legislação, sendo uma prática incorreta e um costume que não tem amparo legal.

Outra resposta muito relevante para a pesquisa foi a seguinte:

O PIP era utilizado, assim como a sindicância. Porém, o MP se mostrou contrário a essa prática. A Corregedoria tentou realizar tratativas no sentido de realizar essa implantação junto ao MP, mas não obteve êxito com o fundamento de corporativismo e imparcialidade na condução das investigações. (Anônimo B).

O tema foi apresentado a Promotora em 3 perguntas distintas, além de um estudo comparado com a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF).

Inicialmente, cabe pontuar que uma situação similar vinha ocorrendo na corporação coirmã PMDF, e que após a implantação da Audiência de Custódia no Distrito Federal, o número de IPMs aumentou de forma considerável, representando 290 em 2015 e 483 em 2016. Cabe ressaltar, que a primeira audiência ocorreu em 14 de outubro de 2015 (Ferro; Rafael, 2017, p. 13 e 15).

Diante desse óbice, a Corregedoria da PMDF apresentou o tema para discussão junto ao MPDFT e atualmente é utilizado, de forma extremamente efetiva, o Procedimento de Investigação Preliminar/Sumária, regido pelas Portarias PMDF 784/12 e 1.211/2021. Após essas tratativas, em 2017 o número de IPMs caiu para 199 (Ferro; Rafael, 2017, p. 13 e 15).

A primeira pergunta realizada a entrevistada foi relacionada as consequências negativas para a elucidação da verdade dos fatos, como o corporativismo e a imparcialidade, caso fosse utilizado o PIP. A resposta obtida foi que não geraria consequências negativas, e que ela confia muito no trabalho realizado pela Corregedoria da PMGO.

Em um segundo momento foi apresentado para a entrevistada o problema enfrentado pela PMDF e como os acordos feitos com o MPDFT desburocratizaram o sistema investigativo. Além disso, foi discorrido sobre a reposta anônima da falta de êxito nas tentativas feitas pela Corregedoria da PMGO junto ao MPGO para essa implantação. Contudo, apesar de 12 anos de atuação na Auditoria Militar, não se recorda de ter conhecimento sobre esse tipo de discussão:

Não participei, não me recordo e não ouvi falar. Aqui no MP as coisas são bem separadas e esse tema é tratado pelo Grupo de Controle Externo da Atividade Policial. (Promotora).

Diante do exposto na pergunta anterior e concluindo a entrevista, foi questionada se o MPGO se mostra receptivo para discutir o tema de implantação do PIP. Todavia, respondeu que se trata de um assunto institucional e que iria se abster de responder.

Posto isto, é possível notar que há uma falha na comunicação realizada entre as duas instituições e internamente no próprio MPGO, pois é um assunto de relevância que tem sido deixado de lado, como se não tivesse relevância.

4.3 FERRAMENTA DE ANÁLISE DE GESTÃO E PLANEJAMENTO: CICLO PDCA

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão essencial para a melhoria contínua de processos e produtos em qualquer organização. Composto pelas siglas Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Checar (*Check*) e Agir (*Act*), este método propõe uma abordagem para a resolução de problemas, com foco no planejamento eficaz, execução, verificação e ações corretivas. A eficiência do ciclo PDCA reside na sua simplicidade e capacidade de ser aplicado repetidamente, permitindo um aprimoramento contínuo.

O uso do ciclo PDCA facilita a identificação de falhas e a implementação de melhorias nos processos de uma organização. Durante a fase de "Planejar", a equipe define objetivos e os processos necessários para alcançar os resultados desejados. Na etapa de "Fazer", o plano é implementado em uma escala controlada, se possível, para testar a sua eficácia. Segue-se a fase de "Checar", onde são coletados e analisados os dados para determinar se os objetivos do plano foram alcançados. Por fim, na etapa de "Agir", são realizadas ações corretivas com base nos resultados obtidos, ajustando o processo e recomeçando o ciclo, se necessário (Slack, 1996).

Por fim, esse instrumento pode ser utilizado a partir dos resultados obtidos na pesquisa, facilitando a percepção de possíveis soluções dos problemas encontrados e como melhorar a eficiência e eficácia da gestão de procedimentos realizada pela Corregedoria da PMGO. Sendo assim, foi obtida a seguinte análise:

Quadro 1 – Ciclo PDCA

PLANEJAR (PLAN):
a. Identificar Problemas: Alto número de IPMs instaurados sem um lastro probatório mínimo, bem como o impacto psicológico nos policiais e os custos gerados para a Administração Pública.
b. Desenvolver Hipóteses: Supor que uma revisão nos critérios de instauração de IPMs e uma melhoria nos filtros preliminares poderiam reduzir a quantidade de processos desnecessários e o estresse associado.
c. Propor Soluções: Sugerir a implementação de um sistema mais robusto para avaliação inicial das denúncias, incluindo critérios claros de evidência e gravidade e a implementação de um Procedimento de Investigação Preliminar.

FAZER (DO)
a. Implementar Novos Filtros: Introduzir novos procedimentos para a abertura de IPMs com base nas sugestões da corregedoria, feedback dos oficiais e orientação do MPGO.
b. Capacitação e Suporte: Realizar oficinas de treinamento para lidar com os procedimentos de investigação, focando em aspectos legais, operacionais e psicológicos.
c. Monitorar e Documentar: Manter registros detalhados de todos os IPMs instaurados, incluindo tempo de processamento, desfechos, feedback dos envolvidos no processo e motivação inicial.

CHECAR (CHECK)
a. Avaliação dos Resultados: Após a implementação das mudanças, realizar uma nova pesquisa de satisfação e compilar dados sobre o número de IPMs abertos, arquivados e o tempo de processamento.
b. Feedback dos Policiais: Coletar feedback diretamente dos policiais sobre a clareza dos novos critérios, a eficácia dos procedimentos adotados e qualquer melhoria percebida no ambiente de trabalho e na gestão dos IPMs. Além disso, analisar os dados junto a Auditoria Militar sobre a possível melhora na celeridade processual.

AGIR (ACT)
a. Ajustar com Base nos Feedbacks: Se os novos procedimentos mostrarem resultados positivos, considerar uma implementação em larga escala. Se problemas persistirem, revisar as estratégias implementadas e fazer os ajustes necessários.
b. Política de Melhoria Contínua: Estabelecer uma seção específica, que mantém contato direto e imediato com o MPGO, para revisar as denúncias recebidas para utilização do procedimento adequado.
c. Documentação e Normatização: Formalizar os procedimentos ajustados em políticas internas/externas e procedimentos padrão operacionais para garantir a consistência e a conformidade em toda a organização.

Fonte: O Autor (2024).

A aplicação do ciclo PDCA no contexto da Corregedoria da PMGO demonstra a eficácia dessa metodologia ao facilitar a identificação de falhas e a implementação de melhorias nos processos de investigação de IPMs. Na fase de planejamento, ao identificar problemas críticos, como o alto número de procedimentos instaurados sem embasamento probatório e o impacto psicológico sobre os policiais, é possível propor soluções concretas, como a revisão dos critérios de instauração e a criação de um Procedimento de Investigação Preliminar. Durante a implementação dessas soluções, foi destacado o papel fundamental da capacitação e suporte contínuos, bem como a importância de manter registros detalhados para assegurar a transparência.

Na fase de checagem, a coleta e análise de dados proporcionam uma visão clara sobre a eficácia das mudanças implementadas e sobre áreas que ainda necessitam de ajustes. Ao chegar na etapa de ação, a possibilidade de ajustes com base nos dados e a formalização das práticas ajustadas garantem a melhoria contínua e a consistência nas operações. Portanto, o uso do ciclo PDCA não apenas oferece uma abordagem estruturada para resolver os problemas existentes,

mas também promove um ambiente de trabalho mais eficiente, justo e transparente, beneficiando tanto os policiais quanto a Administração Pública.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a instauração de Inquéritos Policiais Militares (IPM) de forma excessiva, sem a adoção de procedimentos preliminares, além de analisar como esse instrumento impacta na gestão da tropa e na Administração Pública. Para alcançar esse objetivo, foram realizados diversos estudos e entrevistas que proporcionaram uma visão abrangente sobre o tema. Os dados foram obtidos através de questionários aplicados ao 1º Batalhão de Choque e aos oficiais da Corregedoria, além de uma entrevista com a Promotora atuante na Auditoria Militar de Goiás para complementar e sanar eventuais divergências.

Um ponto central discutido foi o efeito desmotivador dos IPMs sobre a tropa, evidenciando como isso pode afetar negativamente a produtividade e o moral dos policiais. Essa prática pode não apenas desestimular, mas também criar um ambiente de insegurança jurídica entre os envolvidos. A pesquisa também destacou os

impactos emocionais e psicológicos dos IPMs, com os policiais relatando sentimentos de medo e insegurança jurídica. Isso sugere que a percepção de que os inquéritos são punitivos ou arbitrários abala significativamente o bem-estar dos policiais, prejudicando a saúde mental da tropa e causando a redução da eficácia do serviço e a confiança na instituição.

A perspectiva dos oficiais da Corregedoria também foi crucial para a pesquisa. A maioria dos oficiais consideraram que os IPMs são processos mais complexos e reconheceram a necessidade de procedimentos simplificados para aumentar a celeridade e eficiência das investigações. A grande parte dos oficiais da Corregedoria admitiram a importância dos procedimentos preliminares como uma etapa crucial para garantir a materialidade dos fatos antes de iniciar um IPM. As sugestões para adoção do Procedimento de Investigação Preliminar (PIP) destacam um caminho potencial para melhorias processuais e reduzir a carga de trabalho sobre a Corregedoria e o Poder Judiciário, assim como foi mostrado na prática através dos dados obtidos na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF).

Por fim, melhorar a comunicação e cooperação entre a Corregedoria da Polícia Militar e o Ministério Público é essencial para alinhar práticas investigativas e garantir uma aplicação uniforme e justa dos procedimentos. A criação de canais de diálogo e grupos de trabalho conjuntos poderia promover a revisão e a adaptação de práticas como o PIP, potencializando um trabalho mais eficaz e colaborativo. Implementar essas mudanças contribuiria para a segurança

jurídica esperada pelos policiais, melhorando a gestão da tropa e aumentando a confiança institucional.

Em conclusão, a pesquisa atingiu seus objetivos ao demonstrar os impactos negativos da instauração de IPMs. As contribuições oferecidas pelo estudo são de grande relevância para a área de estudos, apontando a urgente necessidade de revisões procedimentais que possam promover uma gestão mais eficiente, justa e implicar na elevação da moral da tropa. Faz-se necessário um diálogo contínuo entre as partes envolvidas para alcançar um sistema investigativo mais eficaz e imparcial.

Com essas medidas, a Polícia Militar do Estado de Goiás pode ser capaz de gerar um ambiente de trabalho mais motivador, garantindo uma atuação mais eficiente e produtiva de seus agentes de segurança, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Ronaldo; VASCONCELOS, Joilson. A responsabilidade do Estado nas condutas praticadas por policiais militares na promoção das ações de segurança pública do Estado. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 1489-1498, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9884>. Acesso em: 1 mar. 2024.
- ANDRADE, Susan Kelly Prado; CRUZ, Felipe Lopes da. Desmistificando a hierarquia: governança, redes e inovação em um comando militar. **Anais do VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**, Brasília/DF, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/72/5>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 4. ed. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2009.
- BRAGA, Tiago Farias *et al.* Gestão por competências e polícia militar de Minas Gerais: uma análise metodológica dos limites e possibilidades. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 4, n. 9, p. 91-111, 2021. Disponível em: <https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/98>. Acesso em: 11 mar. 2024.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. Código de Processo Penal Militar. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 out. 1969.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COMIOTTO, Luciano Francisco. Os gabinetes de gestão integrada municipais como ferramenta para aplicação da polícia ostensiva: uma experiência na cidade de Correia Pinto. **Revista Ordem Pública**, v. 5, 2012. Disponível em: <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/view/46/45>. Acesso em: 20 fev. 2024.

FERNANDES, Rogelho Aparecido. O inquérito policial militar como instrumento legítimo de apuração dos crimes cometidos por militares estaduais em serviço ou em razão da função. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 3, p.77-93, 2022.

FERREIRA, Flávia Adriana Ferreira Adriana. Constitucionalidade da detenção do militar durante as investigações do inquérito policial militar em relação aos crimes militares próprios. **Revista o Alferes**, Belo Horizonte, MG, v. 26, n. 68, 2016.

FERRO; Rafael Jason de Souza da Silva. Os reflexos das audiências de custódia nos inquéritos policiais militares da polícia militar do distrito federal. **Biblioteca Digital MJ**, Brasília, DF, p.13 e 14, 2017. Disponível em: <<https://dspace.mj.gov.br/handle/1/4193>>. Acesso em: 02 mai 2024.

GOIÁS. Portaria nº 13.310/2020 PM, de 18 de maio de 2020. Manual de Processos e Procedimentos Administrativos Disciplinares da PMGO – 2ª Edição. **Diário Oficial de Goiás**.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Código penal militar comentado**. [livro digital]. 2. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

PACELLI, Eugênio. **Curso de processo penal**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

PACHECO, Orjana de Oliveira *et al.* Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, São Paulo, v. 23, n. 1, 2023, p. 2415-2425. Disponível em: <<https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23087/1199>>. Acesso em: 15 fev. 2024.

RAMOS, Ataliba Dias; FONTENELE NETO, João Batista. Inquérito policial militar: a solução que, na verdade, é um... problema! **Revista do Ministério Público Militar**, v. 48, n. 34, p. 1-41, 2023. Disponível em: <<https://revista.mpm.mp.br/rmpm/article/view/82>>. Acesso em: 19 fev. 2024.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

SANTOS, Franck Cione Coelho dos; OLIVEIRA JUNIOR, Ilson de. Avanços, estagnações e retrocessos da gestão operacional na Polícia Militar do Paraná: estudando o passado para entender o presente e prospectar o futuro. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.2, p. 135-158, 2022.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R., **Administração da Produção**, São Paulo, Atlas, 1996.

TEIXEIRA, Naghimy Magdala Dilly de Medeiros Rassy. A correição do juiz-auditor corregedor nos autos de Inquérito Policial Militar em desacordo com o sistema processual penal adotado no Brasil. **Revista do Ministério Público Militar**, v. 43, n. 26, p. 1-24, 2023. Disponível em: <https://revista.mpm.mp.br/rmpm/article/view/249>. Acesso em: 1 mar. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO 1º BATALHÃO DE CHOQUE

1. Você já foi investigado em algum IPM?
 - Sim
 - Não
2. A maioria desses inquéritos respondidos se tornaram ação penal ou foram arquivados?
 - Arquivou
 - Virou ação penal
 - Não respondi nenhum IPM
3. Caso você tenha respondido algum IPM, quais foram os prazos médios entre a data da instauração e o arquivamento?
 - Inferior a 1 ano;
 - Entre 1 e 2 anos
 - Mais de 2 anos;
 - Não respondi nenhum IPM
4. Você já precisou contratar algum advogado para acompanhar seus inquéritos?
 - Sim
 - Não
 - Não respondi nenhum IPM
5. Essas instaurações de IPMs já geraram medo ou insegurança jurídica alguma vez?
 - Sim
 - Não
 - Não respondi nenhum IPM
6. Na sua opinião, a instauração de IPMs sem lastro probatório mínimo é comum?
 - Sim
 - Não
7. Na sua experiência, responder inquéritos de forma excessiva pode influenciar na motivação da tropa?
 - Sim
 - Não

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OFICIAIS DA CORREGEDORIA

1. Na sua opinião, é mais complexo fazer uma sindicância ou IPM?
 - IPM
 - Sindicância
 - Ambos têm a mesma dificuldade
2. Alguma vez você já precisou refazer ou realizar alguma diligência requisitada pelo Juiz ou Ministério Público, após ter encerrado o IPM?
 - Sim
 - Não
3. Na sua concepção, mudar a forma de investigar, ajudaria na redução e celeridade dos procedimentos?
 - Sim
 - Não
4. Você já ouviu falar do Procedimento de Investigação Preliminar (PIP), estabelecido pela Portaria 9.968/2017 – PM?
 - Sim
 - Não
5. Caso seja afirmativa a resposta anterior, você já fez algum PIP durante toda a sua atuação como encarregado de procedimentos investigativos?
 - Sim, realizei
 - Não realizei
6. Você concorda que todas as denúncias realizadas pelos infratores devem ser investigadas por IPM?
 - Sim, todas devem ser investigadas por IPM
 - Não, apenas as mais graves
7. Mesmo não servido de fundamento jurídico por se tratar apenas de um procedimento investigativo, na sua opinião, o fato de o policial militar responder uma quantidade excessiva de inquéritos pode ser visto de uma forma negativa e influenciar na decisão de um conselho de disciplina, por exemplo?
 - Sim
 - Não

8. Na sua concepção, os procedimentos preliminares antes da instauração de um IPM contribuem para uma melhor avaliação da necessidade de prosseguir com o inquérito?
- Sim, contribuem significativamente
 - Não
 - Não tenho experiência suficiente para avaliar
9. Qual sugestão você daria para aprimorar a gestão de procedimentos investigativos, aumentando a celeridade da administração pública e reduzindo o número de procedimentos desnecessários?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AO MINISTÉRIO PÚBLICO

1. Toda notícia de crime ocorrida em audiência de custódia, relacionada aos policiais militares que realizaram a prisões em flagrante, necessariamente é uma requisição de instauração de Inquérito Policial Militar? Em algumas decisões o juiz apenas oficia a corregedoria para apuração de supostas irregularidades, não deixando claro se é ou não uma requisição.
2. Caso não seja uma requisição de instauração, a Corregedoria da PMGO teria liberdade de investigar por outros meios, como por exemplo, uma sindicância ou um procedimento de investigação preliminar?
3. Mesmo não sendo a finalidade da sindicância, que é voltada para infrações disciplinares, seria possível investigar uma notícia de crime através desse instrumento?
4. Caso o indivíduo realize uma notícia de crime com base apenas na palavra dele, pode ser investigado por um procedimento preliminar?
5. Na maioria dos Inquéritos Policiais Militares que a senhora tem vista, é oferecida a denúncia ou solicitado o arquivamento?
6. Considerando que o Inquérito Policial Militar é dispensável, é possível a senhora oferecer denúncia com a fundamentação em elementos colhidos apenas em uma sindicância ou um procedimento preliminar ao inquérito?
7. Na concepção da senhora, caso ocorresse essa implantação do PIP, teria alguma consequência negativa para a elucidação da verdade dos fatos? Por exemplo, corporativismo ou imparcialidade na condução das investigações?
8. Em um estudo comparado, a Polícia Militar do Distrito Federal adotou o Procedimento de Investigação Preliminar/Sumária (Portaria PMDF 784/12 e 1.211/21), que ganhou força após a implantação prática da Audiência de Custódia. Com esse procedimento a

PMDF conseguiu reduzir consideravelmente a instauração de IPM. Contudo, foi feita uma reunião prévia a implantação com o MPDFT para realizarem os ajustes de como seria esse procedimento. Durante algumas conversas com Oficiais da Corregedoria da PMGO, estes informaram que já houve tratativas com o MPGO para implementação nesse sentido, porém não foi obtido sucesso. A senhora participou ou se recorda dessas tratativas/reuniões com essa finalidade?

9. Atualmente a senhora acredita que o MPGO se mostra receptivo para discutir o tema de implantação do PIP?