



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



**LEONARDO JORDÃO MARTINS SOARES**

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO DE GOIÁS: Identificação e mapeamento dos processos de demissão  
dos militares estaduais por crimes contra a administração pública**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**

LEONARDO JORDÃO MARTINS SOARES

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO  
ESTADO DE GOIÁS: Identificação e mapeamento dos processos de demissão  
dos militares estaduais por crimes contra a 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. Leonídio Alves de Moraes Júnior.

GOIÂNIA-GO

2024

**COMPLIANCE E GESTÃO DE RISCOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: Identificação e mapeamento dos processos de demissão dos militares estaduais por crimes contra a administração pública**

**COMPLIANCE AND RISK MANAGEMENT IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: IDENTIFICATION AND MAPPING OF THE DISMISSAL PROCESSES OF STATE MILITARY PEOPLE FOR CRIME AGAINST THE PUBLIC ADMINISTRATION**

Leonardo Jordão Martins Soares<sup>1</sup>  
Leonídio Alves de Moraes Júnior<sup>2</sup>

**RESUMO**

Neste estudo científico, foi realizado uma análise sobre como as práticas de conformidade podem ser efetivamente aplicadas para evitar comportamentos inadequados por parte dos membros da Polícia Militar do Estado de Goiás. O comportamento criminoso, especialmente aquele tratado no título “dos crimes contra a administração militar”, tratado no decorrer da pesquisa, prejudica a reputação da instituição e gera desconfiança na sociedade sobre a qualidade do serviço prestado. Este trabalho buscou determinar se a implementação das ferramentas previstas no âmbito de um programa de boas práticas ajudaria a controlar o comportamento dos membros da instituição, resultando em menos incidentes de má conduta. A pesquisa, que foi baseada em hipóteses e deduções, utiliza a análise de documentos obtidos mediante consulta em banco de dados da corporação e a revisão da literatura existente, tendo concluído que o uso do compliance como uma medida preventiva pode de fato reduzir o número de casos de má conduta na Polícia Militar.

**Palavras-chave:** Compliance; militares; desvio; ética; administração pública.

**ABSTRACT**

In this scientific study, an analysis was carried out on how compliance practices can be effectively applied to prevent inappropriate behavior on the part of members of the Military Police of the State of Goiás. Criminal behavior, especially that dealt with in the title “crimes against the military administration”, discussed during the research, damages the reputation of the institution and generates distrust in society about the quality of the service provided. This work sought to determine whether the implementation of the tools provided as part of a good practice program would help control the behavior of members of the institution, resulting in fewer incidents of misconduct. The research, which was based on hypotheses and deductions, uses the analysis of documents obtained through consultation in the corporation's database and the review of existing literature, having concluded that the use of compliance as a preventive measure can in fact reduce the number of cases of misconduct in the Military Police.

**Keywords:** Compliance; military; misconduct, ethic, public administration.

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Formação de Oficiais – 47ª Turma, MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, e-mail: leonardo.jordao@pm.go.gov.br. Telefone: (62) 99661-1739.

<sup>2</sup> Orientador. Possui graduação em Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Goiás (2004) e especialização em CEGESP pela Universidade Estadual de Goiás (2016). Atualmente é Major da Polícia Militar do Estado de Goiás. Email: leonidioamj@pm.go.gov.br. Telefone: (62) 99969-5697.

## 1. INTRODUÇÃO

A ideia de Compliance público se relaciona à conformidade da atividade administrativa com normas, leis e regulamentações no âmbito do setor público. Essa concepção implica a garantia de que as organizações governamentais e instituições públicas satisfaçam os requisitos legais e éticos, além de padrões específicos de conduta. A finalidade principal do compliance público é fomentar a transparência, a responsabilidade e a eficiência na administração pública.

O instituto em estudo abrange uma variedade de áreas, e sua relevância vem aumentando na medida que as instituições policiais militares enfrentam desafios complexos na manutenção da ordem, da segurança pública e na gestão de recursos materiais e humanos. A implementação eficaz de práticas de compliance é de salutar importância para assegurar que as atividades de polícia ostensiva sejam concebidas de maneira ética, legal e transparente.

Nesse contexto, um dos principais temas do compliance público é a prevenção da corrupção e desvios de condutas no exercício da atividade administrativa. Para tanto, o compliance apresenta uma série de mecanismos para evitar subornos, nepotismo e outras práticas corruptas. Prevê, ainda, programas de treinamento, políticas claras e mecanismos de denúncia.

No âmbito do Estado de Goiás, o Programa de Compliance Público (PCP) tornou-se política de Estado garantida pela Lei Estadual nº 20.381/2018, sendo regulamentada pelo Decreto Estadual nº 9.406/2019, que tornou obrigatória a implementação do Programa de Integridade e Compliance na Administração Pública Estadual, sendo a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) a responsável pelas diretrizes de implementação.

O problema depreendido para o desenvolvimento deste artigo tem como escopo questionar se a demissão de policiais militares relacionados a condutas associadas à corrupção, fraude e desvios de conduta poderiam ser evitadas pelo controle interno preventivo mediante utilização do plano de integridade e de boas práticas institucionais, bem como se a aplicação das ferramentas de compliance teriam o condão de interferir na redução das condutas desviadas no âmbito da instituição militar estadual.

A relevância desta pesquisa científica manifesta-se no seu enfoque na descrição e análise do cumprimento normativo, bem como na verificação da viabilidade de sua implementação nas operações militares estaduais, alinhando-se com o ordenamento já estabelecido para as atividades institucionais.

Por fim, é de suma importância destacar que o compliance no âmbito da polícia militar não se consubstancia apenas em uma questão de seguir regras, mas também em viabilizar e desenvolver uma cultura organizacional que enalteça a integridade, a transparência e a eficiência do serviço público policial. Tratam-se de elementos fundamentais para o reconhecimento da polícia pela coletividade a qual ela presta seus serviços.

A abordagem metodológica empregada neste estudo foi de natureza hipotético-dedutiva. Esse método tem início com a identificação de um problema ou lacuna no conhecimento científico, seguido pela formulação de hipóteses. O processo subsequente é caracterizado por uma inferência dedutiva, no qual a predição da ocorrência de fenômenos relacionados à hipótese é testada.

Foram empregados métodos de análise de documentos e revisão bibliográfica para investigar características específicas dos procedimentos de demissão conduzidos nas instituições militares estaduais. A intenção era identificar argumentos relevantes que contribuíssem para a compreensão do problema em estudo.

O artigo está organizado em cinco partes. Na primeira, é feito um estudo sobre os fundamentos constitucionais para uma boa administração. A segunda parte irá abordar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. A terceira seção dedica-se à identificação e análise dos processos de exclusão dos militares estaduais por crimes contra a administração pública, bem como contextualiza-se o Código de Ética (CEDIME) e as práticas organizacionais formais. A quarta seção examina o compliance como mecanismo de controle interno preventivo. Por fim, as considerações finais encerram o artigo.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

A corrupção refere-se à prática de corromper ou ser corrompido, muitas vezes envolvendo suborno, onde dinheiro ou presentes são oferecidos em troca de favores pessoais. Também pode ser caracterizada pelo uso indevido do poder ou autoridade para obter vantagens pessoais, incluindo o desvio de recursos públicos para benefício próprio. De acordo com a definição da Organização das Nações Unidas (ONU), corrupção é descrita como "o abuso da função pública para benefício pessoal direto ou indireto"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> ONU. Disponível em <<http://www.un.org>>.

## 2.1 CORRUPÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A questão dos limites que devem ser impostos ao administrador público no exercício de suas funções tem sido objeto de debates intensos, tanto no campo jurídico quanto nos assuntos cotidianos da população em geral. Mesmo após anos de uma aparente superação do patrimonialismo das eras absolutistas, ainda persiste uma confusão entre o patrimônio público e o patrimônio privado daqueles que ocupam cargos públicos.

Além disso, é frequente a falta de cuidado com o dever público, ou seja, a negligência em proteger aquilo que pertence a todos com o mesmo zelo dispensado aos bens particulares.

Fábio Medina Osório comenta que:

A ética pública mantém uma distinção com respeito à ética privada, visto que essa última está vinculada unicamente à moral crítica e suas sanções são exclusivamente internas e autônoma. É normal e frequente questionar a validade de uma real distinção entre ética pública e privada, mas resulta evidente que o setor público está acostumado a ter uma ética específica, peculiar, em que há deveres públicos distintos dos deveres privados das pessoas. (Osório, 2007, p. 26)

Apesar disso, é comum ouvir nas ruas relatos de casos de corrupção e abusos de poder, nos quais funcionários públicos são os principais envolvidos em escândalos que incluem desvio significativo de fundos públicos, má gestão dos recursos arrecadados pelo governo e também desastres decorrentes da negligência estatal diante de demandas específicas que deveriam receber atenção prioritária, dada sua importância vital para toda a sociedade.

Emerson Garcia e Rogério Pacheco, comentando o assunto:

O sistema brasileiro, como não poderia deixar de ser, não foge a regra. Os intoleráveis índices de corrupção hoje verificados em todas as searas do poder são meros desdobramentos de práticas que remontam a séculos, principiando-se pela colonização e estendendo-se pelos longos períodos ditatoriais com os quais convivemos. A democracia, longe de ser delineada pela norma, é o reflexo de lenta evolução cultural, exigindo uma contínua maturação da consciência popular. (Garcia e Alves, 2006, p. 6)

A Lei das Estatais, conhecida como Lei 13.303/16, introduziu os conceitos de compliance e gestão de riscos no contexto das empresas estatais e sociedades de economia mista. Ela estabelece regras de estrutura e práticas de gestão de riscos e controle interno, com o objetivo de melhorar a capacidade dessas entidades de cumprir eficientemente as normas éticas e padrões vigentes.

Desse modo, a implementação do programa de compliance nas entidades governamentais tem como objetivo regular o comportamento dos funcionários, promover colaborações que valorizem a ética e a transparência, estabelecer um meio direto de comunicação com os cidadãos para denunciar falhas na prestação de serviços, além de

conduzir auditorias e supervisionar as operações para prevenir, detectar e corrigir quaisquer irregularidades.

## 2.2 DA LEGALIDADE A JURIDICIDADE ADMINISTRATIVA

A Legalidade é um princípio fundamental relacionado ao surgimento do Estado de Direito, sendo uma das garantias mais importantes para proteger os direitos individuais. Na esfera administrativa, ele se diferencia dos outros ramos do Direito, pois significa que a Administração Pública está sujeita à vontade popular, ou seja, a execução da função administrativa não pode ser pautada pela vontade da Administração ou dos seus agentes públicos: a Administração Pública só pode praticar atos expressamente balizados em lei.

Como um pilar do Direito Público, a Legalidade é explicitamente prevista na Constituição Federal, no artigo 37, afirmando que os atos administrativos devem obedecer estritamente aos pressupostos legais. Isso significa que na Administração Pública só é permitido o que a lei autoriza, ao contrário do que acontece no setor privado, onde é permitido tudo o que a lei não proíbe. Portanto, qualquer exercício de função administrativa deve ser expressamente autorizado por lei, caso contrário, é ilegal.

Além disso, com o avanço da doutrina administrativa, uma interpretação mais abrangente do princípio da Legalidade passou a ser identificado: a necessidade de atender às novas demandas com eficiência levou ao surgimento do princípio da juridicidade administrativa, que vai além da simples obediência à lei e incorpora a noção de eficiência na administração pública. Segundo Emerson Garcia e Rogério Pacheco:

Ao atingirem o ápice da pirâmide normativa, foi inevitável a constatação de que o princípio da legalidade deixou de ser o único elemento de legitimação e limitação da atividade estatal, isto porque dele não mais defluem a totalidade dos valores inerentes à organização estatal. Pelo contrário, passaram a coexistir lado a lado. (Garcia e Alves, 2006, p. 49)

E arremata na seguinte passagem:

Os atos administrativos devem ser praticados com estrita observância dos pressupostos legais, o que, por óbvio abrange as regras e princípios que defluem do sistema; a atividade legislativa somente produzirá comandos normativos válidos em havendo harmonia com a Constituição da República; e a atividade jurisdicional, não obstante o livre convencimento do julgador, deve manter-se adstrita às normas constitucionais e infraconstitucionais, sendo defesa a prolação de decisões dissonantes do sistema jurídico. (Garcia e Alves, 2006, p. 63)

Nessa perspectiva, fica claro que o princípio da legalidade passa a ser visto como um integrante de um princípio maior: o princípio da juridicidade. O resultado lógico dessa espécie de microssistema principiológico, vez que não se restringe a apenas uma modalidade

principiológica, deságua no fato de que a administração pública, quando da sua atuação, deverá atender os anseios e necessidades de outras áreas que demandam especial atenção.

### 2.3 CONCEITO DE COMPLIANCE PÚBLICO E CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de Compliance teve origem nos Estados Unidos por volta dos anos 70, como resposta às práticas desleais de empresas americanas no exterior, incluindo subornos a governos para obter contratos. Sua finalidade era também proteger os cidadãos dos efeitos prejudiciais dessas práticas. Vários tratados internacionais foram decisivos para que o Brasil adotasse o compliance, visando enfrentar práticas comerciais ilegais, crime organizado e situações similares. Sobre o assunto, Adán Martín explica:

O estado atual é cada vez menos assistencial, mas não é menos regulador, entre outras razões porque a privatização de serviços públicos trouxe como consequência o incremento do conjunto de normas e, por conseguinte, a necessidade de controle nas atividades liberalizadas. Fenômenos como o Compliance e a autoregulação constituem uma forma de assegurar a execução da normativa estatal, no marco de uma administração que tende a se reduzir. (Martín, Sánchez, Galana, Pérez e Cordeiro, 2018, p. 3)

No Brasil, a alta incidência de condutas relacionadas à corrupção gerou um expressivo desconforto social, levando os cidadãos a protestarem e exigirem mudanças no cenário político e econômico. Essas mudanças se refletiram em leis sancionadas, a exemplo da Lei Anticorrupção, e na necessidade de implementar mecanismos de compliance, especialmente em grandes empresas.

O papel do compliance é alinhar as organizações às leis vigentes para garantir sua boa reputação no mercado. Isso implica na prevenção de riscos decorrentes das atividades empresariais em diferentes entidades econômicas, como empresas, corporações e instituições financeiras. De forma mais abrangente, o Compliance engloba um conjunto de mecanismos internos organizacionais que avaliam, monitoram e promovem um modelo de conduta voltado para maximizar os objetivos da organização.

Assim, em um primeiro momento, o compliance público pode ser descrito como um conjunto de diretrizes e procedimentos normativos estabelecidos pelos órgãos e entidades da Administração Pública. Essas diretrizes abrangem diversos mecanismos e processos setoriais com o objetivo de analisar e gerir de forma eficaz, eficiente e efetiva os riscos relacionados à implementação, monitoramento e execução das políticas públicas.

O compliance público busca fortalecer a comunicação interna e a interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, além de garantir

maior segurança e transparência nas informações. Como resultado, ele estimula a denúncia de irregularidades e o controle da corrupção, concentrando-se na obtenção de resultados eficientes, ou seja, na maximização do bem-estar social e na realização dos direitos fundamentais, especialmente os de natureza social.

Entretanto, no contexto brasileiro, a situação está distante do ideal. O Índice de Percepção da Corrupção (IPC) de 2023<sup>4</sup>, elaborado pela Transparência Internacional, colocou o país na 104ª posição dentre 180 nações e territórios, sendo o primeiro lugar o menos corrupto.

O Brasil alcançou apenas 36 pontos em uma escala que varia de 0 a 100, onde 0 indica um alto índice de corrupção e 100 representa um ambiente de extrema integridade. Assim como em 2019, o país recebeu novamente a classificação de "muito insatisfatório".

Assim, um dos grandes desafios da Administração Pública brasileira atualmente é a implantação programas de compliance adaptados à realidade estatal, não apenas aproveitando a experiência bem-sucedida no combate à corrupção do setor privado em outros países, mas também criando estruturas para educar efetivamente os gestores públicos e promover uma cultura de boa governança.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta investigação teórica, adotou-se o pensamento delineado pelo método hipotético-dedutivo<sup>5</sup>, partindo-se da premissa primordial formulada: se a adesão ao compliance, enquanto sistema, for implementada no contexto das instituições militares, então os princípios institucionais serão protegidos e a imagem das instituições será preservada, resultando na diminuição das infrações disciplinares dos militares.

Através das demissões por violações disciplinares, inferiu-se que a aplicação consistente dessas medidas levaria a uma redução nos casos de comportamento inadequado.

Para contextualizar os pressupostos da hipótese pretende-se definir os conceitos de corrupção, administração pública e conformidade, explorando suas características distintivas e os benefícios de sua implementação no combate à corrupção no contexto público, com foco particular na Polícia Militar do Estado de Goiás.

---

<sup>4</sup> <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>

<sup>5</sup> O método hipotético-dedutivo inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese.

No decorrer deste trabalho, tanto o código de conduta ética e a cultura da organização castrense foram examinados de maneira abrangente, levando em consideração as leis em vigor, aplicadas aos cidadãos em geral, assim como aquelas que estabelecem os deveres e responsabilidades específicos dos militares.

Nessa esteira, buscou-se a compatibilização da estrutura organizacional militar com os preceitos estabelecidos na Constituição Federal de 1988, no Código de Ética Militar do Estado de Goiás, no Estatuto dos Militares do Estado de Goiás e no Código Penal Militar, notadamente o artigo 9º do CPM que alterou e ampliou a lista de crimes de competência da justiça militar, além do amplo aparato normativo interno que os servidores das instituições militares devem observar ao longo de suas carreiras.

Vale ressaltar que as instituições militares têm a responsabilidade de combater crimes cometidos pelos membros da sociedade e, portanto, devem orientar seu comportamento pelo exemplo, influenciando a comunidade ao seu redor a agir da mesma forma.

Como medida preventiva para proteger os princípios fundamentais institucionais e a reputação institucional, a administração pública emprega diversos procedimentos, incluindo os processos de demissão, que são iniciados por meio de procedimentos administrativos militares como instrumentos formais para investigar as infrações cometidas, sendo a demissão a sanção mais severa imposta pela administração pública.

Importante salientar que a seleção e o estudo deste tema são justificados pela sua evidente importância e atualidade, especialmente em relação ao conteúdo normativo da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção). Há uma clara necessidade de compreender o funcionamento do compliance, que se baseia em princípios éticos e busca reduzir os atos de corrupção no contexto atual do Brasil, onde a corrupção é comum tanto no setor público quanto no privado.

Entender como o compliance opera no contexto da segurança pública é de suma importância para o interesse público, pois visa promover um maior nível de integridade no exercício do policiamento ostensivo realizado pelos policiais militares do Estado de Goiás, em atenção aos princípios constitucionais que regem a administração pública, bem como atendimento dos sociais da coletividade.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com base nos dados expostos a seguir, é possível perceber que a implementação de auditorias regulares e inspeções internas se mostra como uma ferramenta crucial para análise da efetividade do programa de boas práticas. Essas auditorias não apenas identificam irregularidades, mas também avaliam a eficácia dos controles internos e recomendam melhorias. Um sistema de auditoria rigoroso pode detectar fraudes e irregularidades antes que causem danos significativos.

#### 4.1 GESTÃO DE RISCOS NA PMGO. MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS DE DESLIGAMENTO DOS MILITARES ESTADUAIS.

Tendo em vista um dos objetivos primários dessa pesquisa, referente aos ao estudo dos processos que determinaram as demissões de militares da PMGO por crimes contra a administração pública militar, foi realizada consulta ao Sistema Integrado de Controle de Atividade e Desempenho – SICAD, tendo sido obtidos dados de publicações de desligamento de policiais militares da corporação referentes ao período de 2011 a 2024, que foram tabulados na Tabela 1 e Tabela 2:

Tabela 1 - Publicações de desligamento de policiais militares da Corporação por motivo no período de 2011 a 2017

Id	Descrição do Motivo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Demissão a pedido sem indenização	-	-	-	1	-	1	-
2	Demissão ex-offício	-	-	-	-	-	-	-
3	Demissão ex-ofício perca de posto ou patente	-	-	-	-	-	-	-
4	Desligamento de curso em formação a pedido	-	-	-	1	-	1	-
5	Exclusão ex-ofício a bem da disciplina	8	6	2	3	-	4	10
6	Exclusão ex-ofício com base em sua conduta irregular	-	-	-	5	6	-	-
7	Exclusão ex-ofício do serviço ativo	-	-	-	-	1	-	-
8	Exclusão ex-ofício por deserção	-	-	-	-	-	-	2
9	Exclusão ex-ofício por desligamento do serviço ativo	1	1	1	-	-	-	-
10	Exclusão ex-ofício por falecimento	30	36	23	22	29	30	31

11	Licenciado ex-offício por posse em cargo publico permanente	-	1	2	-	-	-	-
12	Licenciamento a pedido	45	52	46	303	72	19	49
13	Licenciamento ex-offício a bem da disciplina	-	-	-	4	1	1	1
14	Licenciamento ex-offício por conveniência do serviço	2	3	1	40	20	1	5
15	Licenciamento ex-offício por decisão judicial	-	-	-	5	2.009	-	-
16	<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>99</b>	<b>75</b>	<b>384</b>	<b>2.138</b>	<b>57</b>	<b>98</b>

Fonte: O autor (2024).

Tabela 2 - Publicações de desligamento de policiais militares da Corporação por motivo no período de 2018 a 2024

Id	Descrição do Motivo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Demissão a pedido sem indenização	-	-	-	1	1	-	-
2	Demissão ex-offício	-	-	-	-	-	2	2
3	Demissão ex-offício perca de posto ou patente	-	-	-	-	-	1	-
4	Desligamento de curso em formação a pedido	-	-	-	-	-	-	-
5	Exclusão ex-offício a bem da disciplina	4	4	9	3	4	2	1
6	Exclusão ex-offício com base em sua conduta irregular	-	-	-	-	-	-	-
7	Exclusão ex-offício do serviço ativo	-	-	-	-	-	-	1
8	Exclusão ex-offício por deserção	1	5	1	1	1	-	-
9	Exclusão ex-offício por desligamento do serviço ativo	-	-	1	-	1	-	-
10	Exclusão ex-offício por falecimento	25	26	37	53	17	13	9
11	Licenciado ex-offício por posse em cargo publico permanente	-	-	-	-	-	-	-
12	Licenciamento a pedido	42	53	25	45	35	21	13
13	Licenciamento ex-offício a bem da disciplina	2	2	1	-	1	2	-

14	Licenciamento ex-ofício por conveniência do serviço	5	3	4	1	-	3	-
15	Licenciamento ex-ofício por decisão judicial	-	-	-	-	-	-	1
16	Total	79	93	78	104	60	44	27

Fonte: O autor (2024).

Em continuidade, foi realizada consulta ao Sistema de Gestão Administrativa do Comando de Correições e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás - SICOR, onde foram obtidos dados sobre o quantitativo de processos instaurados na corporação que poderiam resultar no desligamento do policial militar, que foram tabulados na Tabela 3 e Tabela 4:

Tabela 3 – Processos instaurados na Polícia Militar por tipo no período de 2011 a 2017

Id	Tipo de Procedimento	Anterior	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Conselho de Disciplina	33	30	66	60	53	55	56	57
2	Conselho de Justificação	4	-	7	2	-	1	2	3
3	Conselho de Ética e Disciplina - PAD Esp.	4	-	-	-	-	-	-	-
4	Total	41	30	73	62	53	56	58	60

Fonte: O autor (2024).

Tabela 4 – Processos instaurados na Polícia Militar por tipo no período de 2019 a 2024

Id	Tipo de Procedimento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
1	Conselho de Disciplina	6	1	18	1	-	1	1	28
2	Conselho de Justificação	3	5	12	3	1	8	2	34
3	Conselho de Ética e Disciplina - PAD Esp.	25	91	50	42	43	78	27	381
4	Total	34	97	80	46	44	87	30	443

Fonte: O autor (2024).

A tabela a seguir mostra a porcentagem de processos em andamento durante o período de 2011 a 2024 e a porcentagem dos processos solucionados.

Tabela 5 – Situação do andamento dos procedimentos instaurados na Polícia Militar

Id	Tipo de Procedimento	Em andamento		Finalizados		Soma
		Quant.	%	Quant.	%	
1	Conselho de Disciplina	56	12,79%	382	87,21%	438
2	Conselho de Justificação	24	45,28%	29	54,72%	53
3	Conselho de Ética e Disciplina - PAD Esp.	188	52,22%	172	47,78%	360
4	Total		31,49%		68,51%	

		268		583		851
--	--	-----	--	-----	--	-----

Fonte: O autor (2024).

Importante salientar que os Conselhos de Justificação para oficiais podem ou não investigar condutas cuja sanção cominada é a demissão. Por outro lado, os Conselhos de Ética e Disciplina – PAD Especial tem como razão de ser a cominação de pena demissória.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS DEMISSÕES DOS MILITARES ESTADUAIS DO ESTADO DE GOIÁS POR CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO MILITAR

Com base ainda nos estudos das informações obtidas através das instâncias de fiscalização no âmbito interno da Polícia Militar do Estado de Goiás, é possível perceber que, no período compreendido entre 2011 e 2024 foram instaurados 72 processos demissórios por crimes contra a administração militar. Estes procedimentos incluíram os Conselhos de Ética e Disciplina – PAD Especial para aspirantes a oficiais e praças, e o Conselho de Justificação para os oficiais.

Tabela 6 - Resultado da apuração dos procedimentos de 2011 a 2024

Id	Tipo de Procedimento	Envolvidos		Resultado	
		Quant.	%	Punição Administrativa	Excluídos do Serviço
1	Apropriação indébita	2	2,78%	-	-
2	Concussão (exigir vantagem)	29	40,28%	12	4
3	Corrupção (receber vantagem)	30	41,67%	13	5
4	Peculato (uso de material da fazenda pública para benefício próprio)	11	15,28%	5	1
5	Total	72	100,00%	30	10

Fonte: O autor (2024).

Analisando o gráfico acima verifica-se a relação entre os processos demissórios solucionados no período de 2011 a 2024 e a punição aplicada, entre o processo de exclusão e a prisão dos policiais.

Em apurada análise dos dados obtidos, é possível concluir que o principal desvio de conduta observado nesse período foi a corrupção passiva<sup>6</sup>, com 41,67% dos casos. Tal conduta criminosa, tipificada no art. 308 do Código Penal Militar, se dá ao solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida ou aceitar promessa de tal vantagem. Representou 50,0 % das demissões.

Além da corrupção passiva, é possível observar que outras duas naturezas criminosas motivaram a demissão de militares por condutas elencadas no título que trata dos crimes contra a administração militar: concussão<sup>7</sup> 40,28% e peculato<sup>8</sup> 15,28%.

Em detida análise dos dados apresentados, o desvio de conduta cometido com maior reincidência pelos militares estaduais no Estado de Goiás, atinge a administração pública militar e a imagem institucional como um todo.

Na prática criminosa, geralmente motivada por interesses econômicos ilícitos e pessoais, os envolvidos se aproveitam das facilidades e privilégios proporcionados por suas funções públicas. Eles agem de forma contrária aos valores e deveres da instituição militar a que pertencem, o que demanda medidas e ações urgentes por parte do alto comando dessas instituições.

#### 4.3 DA (IN) SUFICIÊNCIA DO ESTATUTO DOS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS E DO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA - CEDIME NA REGULAMENTAÇÃO DO COMPORTAMENTO ÉTICO POLICIAL MILITAR

No Estado de Goiás, é o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás em conjunto com o Código de Ética Militar - CEDIME que buscam regulamentar, no âmbito interno das corporações militares estaduais, os preceitos relacionados ao comportamento ético e aplicação de atos correicionais junto ao efetivo policial no exercício de sua atividade.

---

<sup>6</sup> Art. 308. Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem: (Redação dada pela Lei nº 14.688, de 2023)

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos. (Redação dada pela Lei nº 14.688, de 2023)

<sup>7</sup> Art. 305. Exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida:

Pena - reclusão, de dois a oito anos.

<sup>8</sup> Art. 303. Apropriar-se de dinheiro, valor ou qualquer outro bem móvel, público ou particular, de que tem a posse ou detenção, em razão do cargo ou comissão, ou desviá-lo em proveito próprio ou alheio:

Pena - reclusão, de três a quinze anos.

É importante destacar que o primeiro documento citado traz em seu corpo normas relacionadas à estética militar, notadamente as que se relacionam aos valores militares, de caráter mais subjetivo, bem como os deveres militares, fundamentados em questões racionais e morais que integram o policial militar à comunidade que serve e a função desempenhada, enquanto o CEDIME orienta os procedimentos para aplicação das punições em face de eventual transgressão disciplinar.

Assim, em detida análise do aparato legal que trata da ética militar no Estado de Goiás, é possível compreendermos que o núcleo normativo que orienta o comportamento dos militares é muito mais voltado aos valores e deveres militares sedimentados na organização e funcionamento das forças armadas, que tem a sua atuação voltada a situações de hostilidade, ou seja, atos de guerra, em que o uso da força é direcionado à destruição do inimigo e a proteção da integridade das fronteiras da nação brasileira.

Trata-se de uma função totalmente distinta daquela prevista no art. 144 da Constituição Federal de 1988<sup>9</sup>, que trata do direito fundamental à segurança pública, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Nessa perspectiva, importante ressaltar que a Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023, instituiu a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, Distrito Federal e Territórios, tendo sido estabelecidas as estruturas organizacionais dessas instituições, com destaque ao art. 2º e seu §1º, que definem as atribuições, área atuação e outras diretrizes atribuídas às Polícias Militares, senão vejamos:

#### LEI Nº 14.751, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2023

Art. 2º As polícias militares e os corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios são instituições militares permanentes, exclusivas e típicas de Estado, essenciais à Justiça Militar, na condição de forças auxiliares e reserva do Exército, nos termos do § 6º do art. 144 da Constituição Federal, indispensáveis à preservação da ordem pública, à segurança pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio e ao regime democrático, organizadas com base na hierarquia e na disciplina militares e comandadas por oficial da ativa do último posto, integrante do Quadro de Oficiais de Estado-Maior (QOEM) da respectiva instituição.

§ 1º Às polícias militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, integrantes do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), cabe a proteção dos

---

<sup>9</sup> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

direitos fundamentais no âmbito da preservação da ordem pública, da polícia ostensiva e da polícia judiciária militar dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, com a finalidade de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, além de outras atribuições previstas em lei. (BRASIL, 2023).

Deve-se observar que a citada Lei Orgânica estabelece, em seu art. 4º, algumas diretrizes básicas a serem observadas pelas instituições castrenses no âmbito dos Estados, sem prejuízos daquelas já previstas em regulamentações internas das corporações, destacando-se o inciso XXIV, que trata da necessidade de se implementar programas contínuos de permanentes relacionados ao desvio de conduta ético militar. Veja:

Art. 4º São diretrizes a serem observadas pelas polícias militares e pelos corpos de bombeiros militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, além de outras previstas na legislação e em regulamentos, no âmbito de suas atribuições constitucionais e legais:

[...]

XXIV - implementar ações e programas contínuos e permanentes de prevenção, de orientação e de reeducação relacionados ao desvio de conduta ética policial militar; (BRASIL, 2023).

Nesse contexto, é importante destacar que a diferença entre um código de ética e o compliance público está principalmente nos seus objetivos, escopo e aplicações dentro das instituições, especialmente no contexto da administração pública. Isso porque o programa de boas práticas se consubstancia em conjunto de políticas, procedimentos e controles internos destinados a garantir que uma organização pública esteja em conformidade com todas as leis, regulamentos e normas aplicáveis.

Em essência, o código de ética estabelece os valores e princípios que orientam o comportamento dos servidores, enquanto as normas de compliance implementa e monitora os mecanismos necessários para assegurar que a instituição opere de acordo com leis e regulamentos, promovendo a integridade e a transparência da administração no âmbito das instituições militares estaduais.

Nesse diapasão é possível concluir, portanto, que a Polícia Militar do Estado de Goiás possui em sua organização *interna corporis* ferramentas para controle de conduta do seu efetivo, compactuando com algumas das previsões do Compliance, entretanto, sem a sistemática do programa de integridade.

#### 4.4 A INTEGRIDADE PÚBLICA E O COMPLIANCE NO ESTADO DE GOIÁS: ANÁLISE DA LEI 20.381/2018

O Programa de Compliance Público (PCP) tornou-se política de Estado garantida pela Lei Estadual nº 20.381/2018, sendo regulamentada pelo Decreto Estadual nº 9.406/2019, que tornou obrigatória a implementação do Programa de Integridade e Compliance na Administração Pública Estadual, sendo a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) a responsável pelas diretrizes de implementação.

O PCP pode ser conceituado como o conjunto de procedimentos e estruturas destinados a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como garantir o alcance dos resultados das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos. O PCP determina a obrigatoriedade da participação dos entes da administração direta e indireta, cuja composição se dá por quatro eixos prioritários:

Eixo I – Ética,

Eixo II – Transparência,

Eixo III – Responsabilização e

Eixo IV – Gestão de Riscos.

A Coordenação do Planejamento e Controle de Programas é realizada pela Controladoria-Geral do Estado, que presta assistência na implementação em todos os setores e instituições do Governo de Goiás. Além de se basear em referências nacionais reconhecidas, são adotadas as melhores práticas internacionais, incluindo a metodologia aplicada em todo o Poder Executivo Estadual conforme a norma ISO 31.000:2018 para o Eixo IV do Planejamento e Controle de Programas - Gestão de Riscos.

Nessa perspectiva, o programa de compliance se apresenta, no âmbito do policiamento ostensivo militar, como uma ferramenta crucial para garantir que as operações policiais sejam conduzidas em consonância com os padrões legais e éticos, determinando uma atuação transparente e responsável, garantindo que os policiais militares cumpram rigorosamente as leis e os regulamentos estabelecidos no exercício de sua atividade fim.

Dessa forma, implementar o compliance no policiamento ostensivo envolve a criação de um conjunto de políticas e procedimentos que orientam o comportamento dos policiais, que vai muito além de um manual de técnicas policiais. Isso inclui desde a adoção de um código de conduta até a realização de treinamentos contínuos em ética e integridade.

Além disso, é de salutar importância a criação e a manutenção de um sistema de auditorias e supervisão que acompanhem todas as ações e operações policiais, assegurando a conformidade com as normas internas e externas, contribuindo para uma identificação rápida e eficiente de quaisquer desvios de conduta.

A transparência, como princípio constitucional expresso, é considerada um aspecto vital do compliance no policiamento ostensivo. A documentação precisa das operações e o acesso público a essas informações incentivam a confiança da coletividade na atuação policial militar. Isso não apenas promove uma maior sensação de segurança, mas também encoraja a denúncia de irregularidades, contribuindo para o controle da corrupção e o abuso de poder.

Em última instância, um programa de compliance no policiamento ostensivo visa não apenas a conformidade legal das condutas policiais, mas a maximização do bem-estar social e a garantia dos direitos fundamentais dos cidadãos. Ao assegurar que as forças de segurança operem de maneira ética e transparente, o compliance fortalece a relação entre a polícia e a coletividade, resultando em uma sociedade mais segura e justa.

#### 4.5 COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Combater a corrupção na polícia militar requer um esforço conjunto de governo, da sociedade civil e da própria instituição. A implementação de medidas abrangentes e a promoção de uma cultura de integridade e transparência são passos essenciais para enfrentar esse desafio.

Consoante analisado no decorrer deste estudo, é possível inferir que a gestão de riscos no âmbito da administração pública estadual é uma importante ferramenta para garantir a segurança e a integridade das atividades desenvolvidas pela polícia militar goiana.

Por meio dessa gestão, é possível identificar e avaliar os riscos que podem impactar negativamente nas políticas pública voltadas ao policiamento ostensivo, bem como estabelecer medidas para prevenir ou mitigar os efeitos adversos dos desvios de condutas eventualmente apurados. Nesse sentido, é a lição de Adán Martín:

Neste processo de padronização deve-se distinguir entre o grau de acordo alcançado no que toca aos elementos de um sistema de Compliance e os traços de qualidade, que determinam a efetividade do sistema. Hoje em dia, pode-se dizer que, ainda que exista consenso generalizado ao se apontar os componentes ou a estrutura do programa de compliance, o mesmo não ocorre com a determinação dos critérios de qualidade do sistema ou de cada um de seus elementos. (Martín, Sánches, Galana, Pérez e Cordeiro, 2018, p. 132)

As condutas criminosas perpetradas em desfavor da administração militar são delitos que afetam diretamente a integridade, eficácia e confiança nas instituições militares. Eles estão relacionados à comportamentos que vão desde o desrespeito às normas disciplinares até atos que comprometem a toda a ordem pública.

Para combater esses crimes, os sistemas jurídicos militares estabelecem normas rigorosas e procedimentos específicos para investigação, julgamento e punição daqueles que atentam contra a normativa da caserna. É essencial garantir a aplicação efetiva da lei e promover uma cultura de integridade e respeito às normas éticas dentro das instituições militares. Além disso, a transparência e a prestação de contas são fundamentais para manter a confiança da sociedade nas forças armadas e preservar a segurança nacional.

É importante destacar que o Código de Ética dos Militares Estaduais - CEDIME deve ser uma parte integrante do programa de compliance. Este código deve ser aperfeiçoado em conformidade com os princípios e políticas estabelecidos pelo Alto Comando, definindo também as responsabilidades sociais da instituição castrense, reforçando a necessidade de um código de conduta e ética amplo e efetivo.

## **5. CONCLUSÃO**

Esta pesquisa foi iniciada com o propósito de investigar se a implementação de um programa de compliance teria o condão de interferir na diminuição do comportamento inadequado dos agentes públicos na Polícia Militar do Estado de Goiás. Nesse contexto, definiu-se o compliance público como um programa de integridade ou conformidade normativa desenvolvido pelos órgãos e entidades da Administração Pública.

Esse programa, que inclui um conjunto de mecanismos e procedimentos específicos para cada setor da Polícia Militar, teria como objetivo promover uma análise e gestão eficaz, eficiente e efetiva dos riscos associados à implementação, monitoramento e execução das políticas voltadas ao policiamento ostensivo no Estado de Goiás.

No decorrer da pesquisa, observou-se, com base na análise dos dados obtidos mediante pesquisa no Sistema Integrado de Controle de Atividade e Desempenho – SICAD, que o crime cometido com maior frequência pelos policiais militares do Estado de Goiás é a corrupção passiva, seguida pela concussão, ambas figuras criminosas que ostentam em seu núcleo normativo a intenção do agente em obter vantagem financeira valendo-se do prestígio e da confiança depositada na função exercida.

Importante ressaltar que o estudo enfrentou limitações no que diz respeito ao alcance dos dados obtidos. No que diz respeito aos procedimentos instaurados contra oficiais – Conselhos de Justificação – não é possível verificar de pronto quantos procedimentos foram instaurados para investigar transgressões cuja pena cominada é a exclusão. Diferente ocorre em relação aos procedimentos instaurados contra as praças, uma vez que o PAD Especial visa

investigar justamente as transgressões cuja pena cominada é a exclusão, cumulada ou alternativamente.

Assim, considerando que o resultado da ocorrência de tais condutas criminosas não é se não o prejuízo à imagem da instituição e o abalo à confiança do cidadão na qualidade dos serviços de segurança pública prestados pela PMGO, as ferramentas do programa de compliance atuariam como mecanismos de autolimitação impostas aos militares estaduais, fomentando uma cultura interna íntegra e comprometida com os princípios e regras administrativas.

Além disso, o programa de boas práticas também aumentaria a segurança e a transparência das informações, incentivando a denúncia de irregularidades e o controle da corrupção. Em última instância, o foco está na obtenção de resultados eficientes, ou seja, na maximização do bem-estar social e na realização dos direitos fundamentais, especialmente aqueles relacionados à segurança pública.

Ainda nesse contexto, é crucial assegurar a disseminação eficiente dessas diretrizes internamente, utilizando meios como canais de denúncia ou ouvidorias, que são essenciais para receber denúncias de partes interessadas, com garantia de confidencialidade para que sejam tomadas as medidas necessárias.

Isto posto, percebe-se que o programa proposto envolve a adoção de um conjunto robusto de procedimentos destinados a assegurar que todas as atividades e operações de policiamento ostensivo estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Isso inclui a criação e aperfeiçoamento de códigos de conduta, a implementação de sistemas de controle interno, a realização de auditorias regulares e a promoção de um ambiente onde denúncias de irregularidades possam ser feitas sem medo de represálias.

Uma administração pública que adere aos princípios previstos no programa de compliance tem a capacidade de prevenir e detectar fraudes e desvios de conduta com maior eficácia. Ao eleger ferramentas e mecanismos rigorosos de fiscalização e controle, é possível identificar e corrigir práticas inadequadas antes que elas causem danos significativos à qualidade do serviço e à imagem da instituição.

Em conclusão, a criação de um programa de compliance no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás não é apenas uma obrigação legal, mas um imperativo moral e estratégico.

## **6 REFERÊNCIAS**

BULOS, Uadi Lamnêgo. **Curso de Direito Constitucional**. 9ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 20 nov. 2023.

BRASIL. **Código Penal Militar**. Decreto lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1001.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1001.htm). Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Código Processo Penal Militar**. Decreto lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF: Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1002.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1002.htm). Acesso em 15 nov. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm). Acesso em: 20 nov. 2023

DINIZ, Eduardo Saad; ADACHI, Pedro Podboi; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: Liber Ars, 2016.  
SANTOS, Marcelo Pereira dos. **Governança e compliance na administração pública direta**. São Paulo: Lumen Juris, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27ª ed., São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Álvaro Oliveira; NOGUEIRA, Eliézer; COSTA, Leon Denis da. **Ética militar ou deontologia policial militar? Reflexões a partir do Código de Ética dos Militares do Estado de Goiás**. Goiânia, 2015.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 11º ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

GARCIA, Emerson; ALVES, Rogério Pacheco. **Improbidade Administrativa**. 9º ed. São Paulo. SaraivaJur, 2017.

GOIÁS. Decreto nº 9.406 de 18 de fevereiro de 2019. **Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências**. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/71608/pdf#:~:text=DECRETO%20No%209.406%2C%20DE%2018,atribui%C3%A7%C3%B5es%2C%20com%20fundamento%20no%20art>. Acesso em: 25 out. 2023

GOIÁS. Lei nº 20.391 de 20 de dezembro de 2018 que acresce dispositivo à Lei nº 18.672, de 13 de novembro de 2014. **Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública estadual e dá outras providências**. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/100325/lei-20381](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100325/lei-20381). Acesso em: 20 nov. 2023

NUNES, Aline Regina Novack; NOVACK, Jussara Cristina; SILVA, Benedito Lauro da; SANDES, Wilquerson Felizardo. **O compliance como instrumento mitigador dos desvios de conduta dos militares estaduais do estado de Mato Grosso**. Cuiabá, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.