



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



SILLAS MAGALHÃES MENDES

**GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DA QUALIDADE NA CORREGEDORIA DA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: Um estudo sobre a especialização das atividades de
polícia judiciária militar**

GOIÂNIA-GO

2024

SILLAS MAGALHÃES MENDES

**GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DA QUALIDADE NA CORREGEDORIA DA
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: Um estudo sobre a especialização das atividades de
polícia judiciária militar**

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. Sandro Araújo Batista.

GOIÂNIA-GO

2024

GESTÃO DE PROCESSOS E DA QUALIDADE NA CORREGEDORIA DA PMGO: Um estudo sobre a especialização das atividades de polícia judiciária militar

PROCESS AND QUALITY MANAGEMENT IN THE INTERNAL AFFAIRS OF THE PMGO: A study on the specialization of military Police judicial activities

Sillas Magalhães Mendes¹

Sandro Araújo Batista²

Resumo

O presente artigo estuda a gestão de processos e a gestão da qualidade no Comando de Correções e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás (CCD-PMGO), com foco na criação de grupos especializados em investigações de crimes contra a vida e crimes contra a administração militar. O estudo aborda os desafios enfrentados pela Corregedoria na apuração de crimes complexos, e como técnicas administrativas modernas podem melhorar a eficiência e eficácia das investigações. A metodologia inclui revisão bibliográfica, entrevistas e uma análise SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à Corregedoria, visando a implementação dos grupos especializados. Os resultados mostram que a especialização das atividades investigativas pode aumentar a qualidade das investigações, promover maior eficiência e transparência, e fortalecer a confiança tanto dentro da corporação quanto na sociedade. A criação de grupos especializados é proposta como uma solução estratégica para melhorar a eficiência e a legitimidade das investigações criminais, com base nos estudos e em comparações com práticas da Polícia Civil do Estado de Goiás.

Palavras-chave: Gestão; Processos; Qualidade; Especialização; Polícia Militar.

Abstract

This article investigates process management and quality management in the Command of Corrections and Discipline of the Military Police of the State of Goiás (CCD-PMGO), focusing on the establishment of specialized groups in investigations of crimes against life and crimes against military administration. The study addresses the challenges faced by the Internal Affairs Department in investigating complex crimes and how modern administrative techniques can enhance the efficiency and effectiveness of investigations. The methodology includes a literature review, interviews, and a SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to Internal Affairs, aiming at the implementation of specialized groups. The findings indicate that the specialization of investigative activities can enhance the quality of investigations, promote greater efficiency and transparency, and strengthen trust both within the institution and in society. The creation of specialized groups is proposed as a strategic solution to improve the efficiency and legitimacy of criminal investigations, based on studies and comparisons with practices of the Civil Police of the State of Goiás.

Keywords: Management; Processes; Quality; Specialization; Military Police.

¹ 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: sillasg7@hotmail.com: (62) 98452-1299.

² Orientador. Ten Cel PM Veterano. Professor do 47º 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 gestão de processos e a gestão da qualidade emergem como pilares essenciais em organizações governamentais, desempenhando um papel vital na eficácia, transparência e responsabilidade das instituições. No contexto específico da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), a atenção a essas ferramentas de gestão torna-se ainda mais crucial, dado o papel crítico desta entidade no controle interno e na manutenção da integridade da corporação. Este artigo se propõe a explorar a dinâmica da gestão de processos e de qualidade na Corregedoria da PMGO, concentrando-se particularmente na criação de grupos especializados em investigações como um mecanismo aprimorado para enfrentar desafios específicos enfrentados por esta instituição.

Na atual estrutura organizacional da PMGO, as atividades de Polícia Judiciária Militar encontram-se concentradas precipuamente (não exclusivamente) no Comando de Correções e Disciplina da Polícia Militar – Corregedoria, e é nesta casa correicional que concentramos nossos estudos.

As forças policiais militares enfrentam, atualmente, uma série de desafios complexos e dinâmicos que demandam respostas inovadoras e especializadas. A criação de grupos especializados em investigações surge como uma resposta estratégica para lidar com questões sensíveis, tais como corrupção, uso excessivo da força, abuso de poder e outras infrações disciplinares e criminais.

O problema da pesquisa consiste em demonstrar como a aplicação de técnicas administrativas modernas, especialmente a gestão de processos e de qualidade podem contribuir para aumentar a qualidade da investigação, gerando maior eficiência na resolução de casos complexos, com a possibilidade de desenvolver técnicas investigativas mais eficazes para prevenir e combater os ilícitos criminais.

O objetivo central deste estudo é estudar como a gestão de processos e de qualidade podem ser integradas de maneira estratégica na formação e atuação de grupos especializados da Corregedoria da PMGO. O foco específico é na criação de núcleos especializados em investigação de crimes contra a vida e crimes contra a administração militar. O estudo pretende estudar os procedimentos e os modelos atualmente utilizados pela Corregedoria (sem departamentação das investigações), assim almejamos compreender como a aplicação de técnicas de gestão de processos e da qualidade, por meio da especialização, podem contribuir para a eficiência, eficácia e legitimidade das investigações internas, promovendo a confiança tanto dentro da corporação quanto na relação com a sociedade.

Malgrado a especialização de atividades serem comuns e efetivas em outras polícias judiciárias (civil e federal), e até mesmo nas atividades operacionais da PMGO, nota-se que, no modelo atual da Corregedoria, essa especialização de atividades investigativas é inexistente. Assim, existe a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a instauração, condução, gestão dos inquéritos na Corregedoria da PMGO, bem como compreender os procedimentos adotados, identificar possíveis falhas ou desafios e propor, a implantação de grupos especializados em crimes pontuais. Especialização esta que visa garantir, diante da complexidade que é investigar crimes contra a vida e crimes contra a administração militar, a efetividade, imparcialidade, transparência, agilidade e legalidade dos resultados, de forma a cumprir os princípios legais e éticos no âmbito da Corregedoria.

As complexidades existentes nas investigações destas espécies de crimes, aliados a falta de qualificação e especialização dos investigadores refletem, por óbvio, em investigações ineficientes. Logo, as investigações não conseguem angariar elementos de prova suficientemente robustas para embasar uma futura condenação de um investigado, além de em outros casos, sequer conseguir imputar um crime militar a um autor. A ideia é criar os grupos especializados, especializando os investigadores uma vez que para casos complexos apenas o “clínico geral” não é suficiente.

Para atingir os objetivos propostos, serão realizados uma série de trabalhos, a saber: revisão da bibliografia sobre a gestão de processos e gestão da qualidade; entrevistas; e análise Swot. O alcance do presente artigo científico é na Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás, visando, assim, esmiuçar o tema proposto, trazendo as análises pertinentes demonstrando a viabilidade e vantagens/desvantagens na especialização das atividades deste órgão

Ao delinear os desafios enfrentados pela Corregedoria da PMGO e, simultaneamente, destacar as oportunidades proporcionadas pela gestão de processos e gestão da qualidade na criação de grupos especializados, este artigo pretende oferecer contribuições significativas para o aprimoramento prático das práticas da Corregedoria da PMGO.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS E DA QUALIDADE

A administração Pública brasileira, ao observar o avanço estrutural e operacional das empresas privadas, em detrimento de uma “Crise de Estado” por que passava por volta dos anos

90, viu-se na necessidade de romper com o atual modelo burocrático até então adotado, passando-se para um modelo mais competitivo, com foco na eficiência e eficácia das suas atividades.

A atual reforma está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia — dois fenômenos que estão impondo, em todo o mundo, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia. A crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo; a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções. (Pereira, 1996)

É nessa necessidade de reforma do modelo de administração pública que surgem a aplicação das ferramentas de gestão de processos e de gestão da qualidade nas rotinas do serviço público, em especial na Corregedoria da PMGO.

Entender o funcionamento e o tratamento dado aos procedimentos criminais que estão sob apuração na Corregedoria da Polícia Militar, bem como detectar pontos que podem ser aprimorados na cadência da condução destes procedimentos é uma, dentre as várias funções de se analisar e aplicar as ferramentas de gestão de processos.

No especial caso deste estudo, entender a importância de se implementar a especialização das atividades de investigação da Corregedoria, e apontar as falhas decorrentes da não adoção desta especialização, demonstrará a necessidade do uso das ferramentas de gestão de processos.

Segundo Gentile Jr (2017, p. 3) “o objetivo fundamental da utilização das ferramentas da Gestão de Processos é impedir que os problemas nunca ocorram ou não ocorram novamente, eliminando a raiz, e não apenas o problema em si.”

Antes de se definir o que vem a ser gestão de processos, necessário se faz uma explanação sobre o significado do termo para, posteriormente, entendermos, de fato, o que representa o termo e as ferramentas de que se utiliza.

Gestão, segundo o dicionário Michaelis (2023, p.1) é: “ato de gerir ou administrar”.

Em termos práticos a administração (sinônimo de gestão) é a forma de governar uma organização, incluindo as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, visando atingir os objetivos propostos de forma eficiente e eficaz para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. (Chiavenato, 2003, p. 22).

Já processo pode ser definido como:

Processo: título dado a uma série de atividades/objetos, transformando entradas (inputs) em saídas/produtos (outputs), de modo a atribuir determinado grau (tangível)

de agregação de valor. Um processo deve necessariamente começar e terminar em outro processo ou em um dos seus clientes externos. (Junior, 2011)

Silva (2015, p. 8) entende que “processo é uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor”.

Deste modo, verifica-se que a Corregedoria, assim como todo órgão público, utiliza e necessita aperfeiçoar a gestão de suas atividades visando a melhoria, baseada na eficiência e eficácia, na condução dos processos por ela geridos. Não há espaço para atividades amadoras, sem especialização no âmbito da Corregedoria, desprezando as ferramentas de Administração e gestão.

Visto os conceitos de gestão e de processos, agora iremos uni-los para, enfim, conceituar a gestão de processos. Para Leão (2023, p.1) “Gestão de processos é uma prática de gerenciamento na qual a empresa organiza seu fluxo de trabalho em processos ponta a ponta, garantindo uma operação padronizada e de alto desempenho.”

Com nossas palavras, numa definição que não visa esgotar todo significado de gestão de processos, este pode ser entendido como a gestão/administração e o controle das atividades organizacionais para alcançar objetivos específicos. Isso inclui identificar, analisar, otimizar e aprimorar continuamente os processos de uma empresa para melhorar a eficiência, a qualidade e a entrega de produtos ou serviços.

Apresentado o conceito de gestão de processos e sua utilidade para que as organizações (em nosso caso à Corregedoria da PMGO) alcancem melhores resultados com foco em economia de meios, aumento de produtividade, maior eficiência e eficácia e consequentemente melhores resultados nas atividades desempenhadas por aquela casa correcional.

Além disso, a aplicação desta ferramenta nos permite conhecer e mapear os processos conduzidos pela Corregedoria, bem como nos permite reconhecer, elaborar e disseminar, no ambiente interno, abordagens aprimoradas e boas práticas para a administração de processos, além de ajudar a monitorar e a avaliar os desempenhos dos procedimentos criminais que ali tramitam. Tudo isso nos permitirá implantar grupos especializado em investigações de crimes, com vistas a melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Veremos a seguir que, para além do foco em melhoria dos processos e como sua consequência lógica, devemos nos ater a importância de, unindo e aplicando as melhores ferramentas de gestão, alcancemos excelência na qualidade dos procedimentos de apuração das

infrações penais militares de atribuição da Corregedoria da PMGO. Assim, passaremos a análise da ferramenta denominada Gestão da Qualidade.

A gestão da qualidade é um elemento essencial para o sucesso organizacional, destacando-se como um campo complexo que busca aprimorar processos, produtos e serviços.

Um serviço de qualidade deve atender de forma confiável, acessível, segura e dentro do prazo, as necessidades do cliente. Logo para ter qualidade, o serviço deve ser perfeito, de custo baixo e no prazo certo (Falconi, 1999, p. 14)

O conceito de qualidade surgiu a milhares de anos. Desde as primeiras civilizações o homem sempre buscou se aperfeiçoar para fazer as coisas melhores. Durante muitos anos este conceito permaneceu atrelado exclusivamente atrelado a setores de produção, e na atualidade é perfeitamente aplicável e útil sua aplicação aos serviços. (Garvin, 1997, p. 15).

Trazendo essas definições para o campo de atuação da Corregedoria, podemos inferir que o “cliente” é tanto o policial militar investigado como toda a sociedade que anseia pela apuração justa e imparcial. Logo, uma investigação confiável, legal, sem vícios, de baixo custo, cumprindo os prazos processuais legais e com a indicação precisa de autoria, materialidade e de provas é reflexo da aplicação de ferramentas da gestão de qualidade.

Neste diapasão, compreender e implementar na Corregedoria da PMGO, práticas de gestão da qualidade, torna-se imperativo para alcançar a excelência em suas atividades investigativas e para satisfazer, de um lado os anseios e as garantias legais de que goza o investigado, e de outro a elucidação imparcial, justa e clara de que toda sociedade goiana tem direito de ter.

Um sistema de gestão da qualidade, para ser implementado deve observar:

[...] um conjunto de recurso, regras mínimas, implementado de forma adequada (funcionando) com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade). (Maranhão, 2021)

A adoção das diversas metodologias e ferramentas ligadas a gestão de processos e gestão da qualidade é um caminho que, se seguido pela Corregedoria da PMGO, permitirá a essa casa correicional alcançar excelência na entrega de seus serviços no que diz respeito as investigações criminais realizadas por grupos especializados em crimes complexos de serem investigados por uma equipe sem especialização.

A especialização aumenta a eficiência, permitindo que cada trabalhador aprimore suas habilidades, conhecimentos e expertise em uma área de investigação específica. Isso resulta em

ganhos de produtividade, redução de custos e melhoria na qualidade do inquérito e demais atividades de polícia judiciária militar previstas em lei. Ao direcionar esforços dos investigadores para a aquisição de profundas habilidades e conhecimento no seu campo de atuação (na área de sua atuação investigativa, em nosso caso, nos gargalos: grupo de investigação de homicídios e grupo de investigação de crimes contra a administração pública) contribui de forma exponencial para a eficiência das investigações e em seus resultados - qualidade.

2.2 COMANDO DE CORREIÇÕES E DISCIPLINA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS (CCDPMGO) – BREVES APONTAMENTOS

O controle das atividades dos agentes do Estado é ferramenta essencial para evitar abusos e desvios de condutas. Monitorar as atividades dos policiais no seu cotidiano não é tarefa fácil (Cano e Duarte, 2011, p. 4). É um verdadeiro desafio.

Neste contexto, esse controle e monitoramento, na PMGO, é exercido pela Corregedoria. Deste modo, conhecer suas funções e atribuições se faz necessário.

A Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás foi instituída em 14 de maio de 1993, por meio do Decreto nº 4.173/94 e da Portaria nº 316 PM/014 – PM/1. Inicialmente, (Silva e Castilho, 2020, p. 7) a Corregedoria era considerada uma Chefia e integrava o Estado Maior Geral da Polícia Militar, com a atribuição principal de iniciar inquéritos, sindicâncias e conselhos de Justificação e de Disciplina. Atualmente, denominada como Comando de Correções e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás – em memória ao 1º Tenente PM Moacir José Albino Júnior - a referida instituição correicional teve seu Regimento Interno recentemente atualizado pela Portaria nº 12090/2019 – PM (publicado no DOEPM nº 131 de 16/07/2019).

Conforme site institucional (Goiás, 2023) a missão da Corregedoria é realizar o controle interno da atividade policial militar, através da apuração dos desvios de condutas e aplicação de medidas administrativas disciplinares aos policiais militares, além de dar o devido encaminhamento no cumprimento de direitos dos militares.

Segundo o Regimento Interno (Goiás, 2019), o CCDPMGO atua em todo o território do Estado de Goiás e tem como objetivo executar, aplicar, assessorar, controlar, coordenar, resguardar e orientar a atividade correicional. Suas atribuições incluem o exercício de atividades inerentes a Polícia Judiciária Militar e apurações de infrações disciplinares. Para cumprir suas atribuições a Corregedoria instaura e acompanha dos Inquéritos Policiais Militares (IPM's),

Sindicâncias, Processos Administrativos Disciplinares em todas suas modalidades, além de lavrar e acompanhar a lavratura de Autos Prisão em Flagrante Delito (APFD's), Inquéritos Técnicos (IT's) e Processos de Deserção.

É importante ressaltar que, além de elaborar, analisar e acompanhar os procedimentos instaurados em nível estadual, conforme seu Regimento Interno (GOIÁS, 2019), o CCDPM também pode assumir os processos administrativos disciplinares instaurados pelas autoridades da Polícia Judiciária Militar e Poder Administrativo Disciplinar para decidir incidentalmente, observando o interesse da Administração Pública Militar ou a complexidade do caso sob investigação, em conformidade com as normas vigentes na Corporação.

3 METODOLOGIA

Para demonstrar a importância do trabalho, este estudo adotou a pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com especialistas em atividade de polícia judiciária e com o delegado titular da DEIC/PCGO Delegacia Estadual de Investigações Criminais da Polícia Civil do Estado de Goiás, nas quais foram analisados o funcionamento das atividades de polícia judiciária, bem como a viabilidade, discricionariedade, efetividade, eficácia da implantação de grupos especializados em investigação de homicídios e corrupção.

O tipo de pesquisa utilizado no estudo foi baseado em entrevistas estruturadas e pesquisa bibliográfica, utilizando como instrumentos para pesquisa, as doutrinas, portarias, manuais de administração de processos.

Este estudo utilizou métodos dedutivos, dialéticos e observacionais para buscar uma resposta sobre o tema discutido, atendendo aos objetivos propostos para o artigo científico. A incorporação dessas abordagens metodológicas visa garantir a qualidade e confiabilidade do estudo realizado, permitindo uma análise completa do assunto em questão.

Foram realizadas entrevistas estruturadas ou diretivas, centrada no problema, onde as perguntas foram elaboradas pelo autor com a finalidade de obter respostas diretas dos entrevistados (Assis, 2013, p. 29). Os entrevistados selecionados são especialistas em atividades de polícia judiciária militar que possuem conhecimento sobre o funcionamento da Corregedoria da PMGO, para obter opiniões a respeito da especialização das atividades, bem como foi feita uma visita técnica a Delegacia Estadual de Investigação Criminais – Deic, da Polícia Civil de Goiás – PCGO, a fim de também obter uma opinião a respeito das vantagens da especialização das atividades investigativas em nossa instituição coirmã, que por excelência é uma polícia investigativa.

O alcance do presente artigo científico é na Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás, visando, assim, esmiuçar o tema proposto, trazendo as análises pertinentes demonstrando a viabilidade e vantagens/desvantagens na especialização das atividades deste órgão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados, conforme abordado no tópico anterior, foi realizada com base em entrevistas estruturadas, com perguntas pré-definidas para que fosse possível obter uma melhor comparação entre os diversos pontos de vista dos entrevistados. O roteiro de perguntas tem o objetivo de extrair opiniões e entendimentos sobre o tema de especialização de atividades de polícia judiciária militar.

Dentro deste estudo qualitativo, foi possível compreender como se dá toda distribuição das investigações e o caminho que estas percorrem dentro da Corregedoria. Também foi possível obter a experiência da especialização das atividades de investigação já sedimentada dentro da Polícia Civil do Estado de Goiás - PCGO. Foi possível perceber, conforme a opinião dos especialistas entrevistados, que a especialização das atividades melhora os rendimentos do trabalho, de forma que os processos fluem melhor e a qualidade das investigações tendem a ser maximizadas.

As entrevistas estruturadas foram desenvolvidas em duas categorias temáticas: uma realizada com três especialistas em atividades de polícia judiciária militar, que detém conhecimentos dos procedimentos adotados pela Corregedoria da PMGO, e a segunda foi realizada com um Delegado, titular da Delegacia Estadual de Investigações Criminais da PCGO - Deic. As perguntas aos especialistas foram diferentes das aplicadas ao policial civil. Desta forma, analisaremos o questionário realizado com os especialistas em polícia judiciária militar para depois analisar a entrevista com o Delegado. Optamos por não identificar nominalmente os entrevistados de modo que estes ficassem mais à vontade e respondessem com maior fidedignidade às perguntas.

4.1 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS EM ATIVIDADES DE POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR

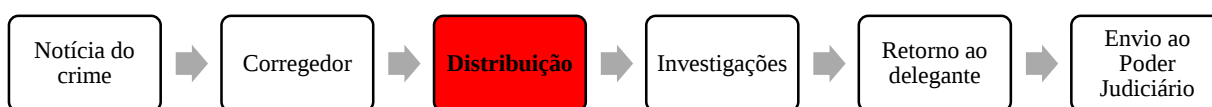
Conforme dito, aos três especialistas em atividades de polícia judiciária militar foram elaboradas as mesmas perguntas. Perguntados sobre como se inicia um inquérito na

Corregedoria, todos os entrevistados convergiram em suas respostas discorrendo sobre a instauração do inquérito policial militar – IPM. De forma estruturada, os entrevistados disseram que o IPM se inicia com uma portaria do Comandante de Correições e Disciplina da PMGO. A notícia do crime chega a Corregedoria por diversos meios, tanto informais como formais. Os meios informais se dão principalmente através de notícias veiculadas na mídia. Os meios formais dizem respeito a reclamação das vítimas feitas diretamente a Corregedoria ou mediante de informações advindas de outros órgãos, a exemplo do Ministério Público. Alerta o Entrevistado 1 que antes de instaurar o IPM deve se atentar ao fato de que: “não seja contra superior hierárquico do Corregedor e de que não tenha sido instaurado por outra autoridade de polícia judiciária militar, como poder disciplinar sobre o autor do fato”.

Perguntados sobre como se dá e qual o critério de distribuição dos inquéritos aos encarregados, mais uma vez os três entrevistados convergiram em suas respostas, dizendo que a distribuição é feita por meio da Secretaria da Corregedoria, seguindo uma regência. Em casos de maior vulto, são distribuídos a oficiais superiores que detém mais experiência. Todos os oficiais da PMGO, desde que não tenha nenhum impedimento, estão aptos a serem encarregados de um IPM.

Da análise das duas primeiras perguntas, podemos ilustrar com um fluxograma o caminho por que percorre o inquérito desde a chegada da notícia do crime até o envio do procedimento ao Poder Judiciário. Podemos, ainda, apontar a falha existente no que tange a distribuição dos inquéritos.

Figura 1 – Caminho que percorre os inquéritos na Corregedoria



Fonte: O autor (2024)

Verifica-se que não há um critério de distribuição das investigações por especialidades, ou seja, não há, atualmente, uma especialização de atividades investigativas na PMGO, de forma que todos oficiais, desde que não impedidos, podem assumir investigações diversas, desde um crime de violação de domicílio até um homicídio qualificado. Diante disso, verifica-se que com a aplicação das ferramentas de gerenciamento de processos, criando núcleos especializados, com oficiais treinados e instruídos para investigar crimes específicos deixaria de existir essa distribuição aleatória das investigações, com foco na economia de meios,

aumento de produtividade, maior eficiência e eficácia, conforme apontado no tópico de revisão da literatura.

A terceira pergunta realizada aos entrevistados questionou se, na visão deles, a distribuição dos inquéritos aos encarregados, de forma especializada (por tipos penais) seria eficiente e otimizaria o fluxo de trabalho da corregedoria. O Entrevistado 1 respondeu que:

Acho muito importante. A especialização do trabalho é uma realidade em quase todas as profissões. Médicos e advogados são exemplos disso. Quanto mais especializado for o profissional, em determinada área do conhecimento, melhor será a tarefa por ele realizadas. Oficiais e praças especializados em investigações certamente cumprirão, de forma mais célere e eficiente, as atividades de polícia judiciária militar. (Entrevistado 1)

Realizado o mesmo questionamento ao Entrevistado 2, este afirmou ser favorável a especialização, porém, apontou algumas dificuldades para isso:

Já houve um início de aplicação dessa ideia, nos anos de 2012 a 2015, com a criação e implementação de uma divisão especial da Corregedoria – a DIE – Divisão de Investigações Especiais, que nasceu com o propósito inicial de investigar homicídios, mas passou a investigar todos os casos complexos, como envolvimento de PMs em crimes de novo cangaço, casos de agressões de PMs contra pessoas de notoriedade, e demais casos de grande repercussão, além de processar Conselhos de Disciplina, também. O que, a meu ver, ampliou demais as atribuições, o que prejudicou a eficiência das investigações. A DIE (...), foi dissolvida quando houve mudança no comando da Corregedoria, em 2015. A ideia é salutar, pois, como já foi observado pelo Ministério Público, em seu Manual de Controle Externo da Atividade Policial, a atividade de polícia judiciária militar apresenta deficiência, em parte, devido à não especialização dos encarregados, que não tem essa atividade como sua principal atribuição, não havendo dedicação às investigações e nem coleta adequada de elementos de informação para utilização como provas, dentre outros problemas. Porém, para funcionar adequadamente, deve haver política institucional nesse sentido, já que o oficial que permanece grande período de tempo na atividade correicional é preterido em promoções, em relação aos que exercem atividade operacional, além da necessidade de que uma Seção, como seria uma nova DIE, receba recursos humanos e materiais suficientes e seja permanente, independentemente das mudanças de comando que possam vir a ocorrer. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3, apesar de não ser enfático, dá a entender que não vê como favorável a distribuição das investigações por especialização, conforme se extrai de sua reposta ao questionamento:

Já foram feitas tentativas neste sentido, por mais de uma vez. A conclusão que se chegou nas várias tentativas são de que o número e fluxo de IPMs ao longo do ano é muito relativo. Trocando em miúdos em um determinado mês seria necessário dez oficiais para atuarem com os IPMs demandados, já em outro mês dois oficiais seriam suficientes. Este é um dos motivos que dificultam a ideia de criar-se um núcleo especializado. (Entrevistado 3)

Como resultado comum, os Entrevistados 1 e 2 elencam as vantagens e a necessidade de especialização das atividades de investigação de crimes militares, ao abordarem vantagens como celeridade e eficiência, que são resultados obtidos com a observação de técnicas de gestão da qualidade, abordados em tópico próprio. Em relação à opinião do entrevistado 3, a ideia dos grupos é para investigar crimes específicos, porém se, conforme a visão do entrevistado, em um determinado mês não tiver demanda ao grupo especializado, a estes seriam distribuídas outras investigações, de forma que não ficariam “parados” quando não tivessem demanda, mas estariam devidamente preparados para apurar demandas complexas quando estas surgissem.

A quarta pergunta procurou obter a opinião dos especialistas no que diz respeito se eles entendem que as investigações de crimes contra a vida e crimes contra a administração militar são complexas.

O Entrevistado 1 afirmou ser muito complexo a investigação destes crimes, pois ambos exigem uma instrução probatória bem mais detalhada e diligências especiais para obtenção de provas. Já o Entrevistado 2 entende que crimes contra a vida são complexos de serem investigados “por todo contexto que o cercam”, porém, em sua opinião, não há complexidade em investigar crimes contra a administração militar “tendo em vista que quando chegam para a Corregedoria, já há elementos de informação suficientes ou um caminho claro a seguir para se obtê-los”. Por sua vez, o Entrevistado 3 afirmou não existir complexidade na apuração de tais crimes.

Dois dos três entrevistados concordam que as investigações de crimes contra a vida são complexas, ao passo que um entendeu não ser complexa. Entendemos que os dados falam por si sós, conforme apontado pelo Instituto Sou da Paz em pesquisa divulgada em 23 de dezembro de 2023, apenas um em cada três homicídios foram esclarecidos nos últimos sete anos. Isso demonstra a dificuldade de desvendar autoria e materialidade de tal crime, ao mesmo tempo, demonstra que as investigações devem melhorar, e os investigadores devem aprimorar seus trabalhos a fim de que possam levar a julgamento autores destes crimes de sangue.

Em relação à complexidade da investigação de crimes contra a administração militar, a exemplo de peculato, concussão, corrupção passiva e falsificação de documentos, apenas um dos entrevistados afirmou ser complexo de investigar e justificou dizendo que tais investigações necessitam “diligências especializadas como buscas e apreensões; reconhecimento de pessoas e coisas; acareações; quebra de sigilo de dados bancários; quebra de sigilo de dados telefônicos; inquirições e interrogatórios”.

A próxima pergunta feita aos especialistas foi se na opinião deles, caso a Corregedoria dispusesse de cartórios especializados em investigações de crimes contra a vida e contra a

administração militar, os resultados das investigações seriam melhores (mais célere, redução de custos, qualidade, transparência).

Os Entrevistados 1 e 2 responderam positivamente no mesmo sentido, entendendo que seria um grande avanço a criação destes grupos no que tange a qualidade das investigações. Entendem que a experiência acumulada e o constante aprimoramento técnico dos integrantes reduz a possibilidades de erros, desconformidades e imprecisões técnicas e jurídicas, ao passo que a celeridade e a eficiência aumentaria. Argumentaram também que a falta de especialização dos encarregados, que não tem essa atividade como sua principal atribuição, favorece para que não haja um grande engajamento no trabalho investigativo e consequentemente prejudica a coleta adequada de elementos de informação para utilização como provas.

Indo na contramão dos dois entrevistados, o Entrevistado 3 entende ser complexa essa especialização, mas vê que no futuro, com o advento das tecnologias, como a videoconferência, poderá ser viável. Porém, acredita que os ganhos de qualidade, celeridade e redução de custos seriam irrisórios com a criação de tais grupos, pois, nas palavras dele: “estes fatores estão diretamente ligados ao comprometimento do encarregado e da devida supervisão feita pela corregedoria e comandante imediato de cada oficial encarregado”. Ousamos discordar do entrevistado 3, no que se refere que os fatores de qualidade, celeridade e redução de custos estaria ligado unicamente no comprometimento do encarregado na investigação. Ora, por mais comprometido que seja o encarregado, se este não dispuser de um conhecimento técnico, expertise, experiência, conhecimento em uma área específica de investigação, dificilmente seu trabalho trará bons resultados. E todos estes atributos podem ser conquistados através da especialização das atividades.

A busca pela qualidade da investigação, passa, inevitavelmente por uma observação e adoção de estratégias de gestão da qualidade. Conforme abordado em tópico próprio, a gestão da qualidade é um elemento essencial para o sucesso organizacional, que busca sempre aprimorar processos, produtos e serviços.

Na sequência foi perguntado aos especialistas se, em seu trabalho na corregedoria, ele próprio ou algum colega já teve dificuldades em investigações de crimes contra a vida e contra a administração militar.

O Entrevistado 1 assim respondeu:

Isso ocorre constantemente. Sempre recebemos ligações ou mensagens de oficiais que não tem conhecimento sobre as diligências a serem realizadas em investigações complexas. Não possuem planejamento, roteiro e até modelos do que deve ser feito. Outras dificuldades são a escassez de meios e as ingerências internas. Isso não é culpa deles porque são bons profissionais, porém, com outras especializações. Diligências

complexas como representação pela prisão preventiva; busca e apreensão; representação para quebra de dados telefônicos, entre outras, são de uma dificuldade imensa para quem não tem experiência. Quando não se tem técnica e experiência, uma simples inquirição ou interrogatório é uma diligência complexa. (Entrevistado 1)

Para a mesma indagação o Entrevistado 2 respondeu:

Sim. Excesso de trabalho, cumulativamente às investigações, tanto em relação aos encarregados quanto aos escrivães, prejudicando a melhor aplicação técnica dos conhecimentos para a atividade e dentro do prazo legal. Quanto ao homicídio, a questão da concorrência na atividade de polícia judiciária, gera a pouca cooperação interinstitucional, com Polícia Científica e Polícia Civil, por desconfianças que criam barreiras. (Entrevistado 2)

Já o Entrevistado 3 afirmou que presenciou dificuldades técnicas no passado, mas que atualmente as dificuldades enfrentadas pelos encarregados são resolvidas sem que se precise levar ao conhecimento do Corregedor ou ao Comandante do CRPM.

Na sequência do roteiro de entrevista, foi realizada mais uma pergunta, desta vez foi indagado se com a criação dos grupos especializados, técnicas especiais de obtenção de provas seriam melhor aproveitadas. O Entrevistado 1 informou que com a criação dos grupos especializados os policiais integrantes de tais grupos realizariam mais treinamentos, cursos e visitas técnicas para dominarem as técnicas de investigação. Acrescenta que a prática e o aprimoramento constante leva o oficial de corregedoria (investigador) a ser cada dia melhor. Para o entrevistado, o conhecimento aliado a prática faria com que as investigações tivessem mais qualidade.

Com a mesma indagação, o Entrevistado 2 respondeu que: “com certeza essa é uma das deficiências investigativas que incidem sobre a atividade de polícia judiciária militar”. Acrescenta que para resolver esses problemas, a corporação precisa valorizar mais o oficial de corregedoria, além de interesse institucional em aparelhar a atividade correicional com melhores recursos.

Por sua vez, o Entrevistado 3 respondeu que:

O encarregado do IPM só precisa deixar claro a necessidade da implementação de Laudos, ERB's (estação rádio base), extratos bancários, etc. Aqueles dados que são possíveis de obter dentro do prazo da investigação devem ser buscados e anexados enquanto que os demais ficam a cargo da competência de cada área, órgão e instituição. Dependendo da necessidade, conduzir o IPM paralelo com o delegado que conduz o IP e se necessário buscar relatorias na “inteligência” interna ou externa da PM. (Entrevistado 3)

Na opinião do Entrevistado 3, outros órgãos auxiliariam a Polícia Militar a realizar seu trabalho investigativo, o que não nos parece ser o melhor caminho, haja vista que o setor

investigativo da Polícia Militar dever ser forte, eficiente e deve conseguir “andar com as próprias pernas”, não deixando de lado, claro, a integração com as demais forças.

Por fim, foi indagado aos três especialistas sobre a opinião deles sobre a criação de núcleos especializados em investigação de crimes contra a vida e crimes contra a administração militar no âmbito da PMGO. O Especialista 1 assim respondeu:

Penso que deveria haver um Núcleo Central, na sede da Corregedoria, e Núcleos Regionais, subordinados, também à Corregedoria. Esses grupos/núcleos seriam chefiados por um Oficial Superior e compostos por equipes de Investigação, compostos por um oficial e um graduado, na função de escrivão. Haveria também equipes de apoio e inteligência. Todos os integrantes da Divisão seriam escolhidos pela capacidade técnica e moral. Além disso, fariam constantes cursos, treinamentos internos e visitas técnicas. Na ocorrência de delitos contra a vida e contra a administração pública, os inquéritos policiais militares seriam encaminhados para os grupos/núcleos e repassados para as equipes de investigação após uma reunião preliminar com o chefe do respectivo grupo/núcleo, na qual seriam traçadas as estratégias a serem seguidas. Em casos muito complexos, poderiam ser criadas forças-tarefas com a junção de duas ou mais equipes investigativas e a colaboração de oficiais das unidades. O Ministério Público, na condição de titular da ação penal pública incondicionada (lembrando que essa ação penal é regra no Direito Processual Penal Militar) seria convidado para atuar em conjunto, formando uma proveitosa parceria, uma vez que informações e recursos poderiam ser compartilhados. (Entrevistado 1)

Já o Entrevistado 2 foi bem direto na resposta, dizendo que, por todo exposto em suas respostas anteriores, seria favorável à criação dos núcleos especializados.

O Entrevistado 3 respondeu criação destes núcleos especializados são complexas. O ideal seria iniciar com um único modelo piloto e depois ver a possibilidade de expansão ou extinção. Segundo o entrevistado, no passado já foram feitas algumas tentativas e em sua opinião, não se mostraram não viáveis. E acrescenta que seriam problemas: distância territorial do local do crime, número de inquéritos variável de um mês para o outro, falta de voluntários para exercerem essas funções, bem como possível destituição dos grupos quando da mudança do Comando.

Respeitando a opinião do Entrevistado 3, ousamos dizer que os apontamentos e esclarecimentos prestados pelo Entrevistado 1 resolvem os problemas apontados por ele. Em relação à falta de voluntários e mudanças quando de troca de Comando, o Entrevistado 2 também apresenta solução ao passo que sugere que para que os grupos deem certo, necessário se faz uma política institucional de fortalecimento, aparelhamento que garanta perenidade, independência e reconhecimento dos profissionais que atuam nas atividades investigativas.

4.2 ENTREVISTA COM DELEGADO DA POLÍCIA CIVIL DE GOIÁS

Dando continuidade a pesquisa, fizemos uma entrevista com um delegado de polícia de nossa coirmã Polícia Civil de Goiás. A entrevista foi realizada com o delegado titular da Delegacia Estadual de Investigação Criminal - Deic, e a intenção foi entender como a polícia que trabalha essencialmente com investigações faz a divisão/especialização de suas atividades, e as vantagens ou desvantagens deste sistema. Com a entrevista, foi possível verificar como é o funcionamento da Deic e a importância de se utilizar ferramentas de gestão de processos e de gestão da qualidade no resultado do trabalho prestado pela delegacia.

Inicialmente, para entender a estrutura da Deic foi perguntado ao delegado sobre o funcionamento da referida delegacia. O delegado informou que a Deic é composta atualmente por aproximadamente setenta policiais civis, dentre agentes, escrivães, delegados e papiloscopistas.

Dentro da estrutura da Deic existem quatro grupos especializados: o Grupo Armado de Repressão a Roubos e Assaltos – Garra; o Grupo de Repressão a Estelionatos e outras Fraudes – GREF, Grupo Antissequestro – GAS; e o Grupo Antirroubo a Bancos GAB. Atualmente são oito delegados nestes grupos, cada um com a sua equipe. A área de atuação abrangida nas investigações são: latrocínio, roubo a residência, sequestro, extorsão, crimes envolvendo briga de torcidas organizadas, furto/roubo a bancos, e grandes estelionatos.

Perguntado de como se dá a distribuição dos inquéritos para os grupos procederem as investigações, o delegado informou que a distribuição é feita de acordo com o tipo de crime, que o inquérito é distribuído para o grupo especializado responsável.

Indagado sobre quais as vantagens de ter grupos especializados na Deic, e também se essa especialização seria um modelo eficiente, o delegado respondeu que com a especialização as equipes conseguem focar e ter melhores resultados, pois, com a rotina os investigadores estabelecem um padrão e um passo a passo na investigação de determinados crimes. Com isso, o delegado argumenta que é possível monitorar e dar mais atenção em locais sensíveis, onde mais atuam os criminosos faccionados.

Argumenta, ainda, que a divisão em grupos especializados é muito eficiente e que: “as estatísticas demonstram que maior parte dos crimes apurados na Deic são solucionados, sendo realizada todas as diligências imprescindíveis a cada caso específico. A depender do caso, forças tarefas com participação de mais de um cartório são montadas”. Explana, ainda, que:

Com certeza essa divisão em matérias é vista como positiva com relação à eficácia. É necessário, também, estabelecer network. O grupo que investiga roubos e furtos a

bancos tem contato direto com diversos gerentes de bancos, o que não é tão necessário quando se fala em investigação de roubo a residência, por exemplo. (Delegado da Polícia Civil de Goiás)

Por fim, o delegado foi perguntado sobre quais os principais benefícios de se adotar essa forma de gestão dos processos (por especialidade) com foco na qualidade das investigações, e respondeu: “Agilidade, aprimoramento técnico específico, network específico, padrão de diligências necessárias pré-estabelecido. Em tese, policiais que trabalham em determinada especialidade estão lá porque gostam, trabalhando mais motivados”.

Em resumo, na opinião do delegado, chefe da Deic, só existem vantagens na especialização de grupos para investigar crimes específicos. Não podemos esquecer que a função precípua da polícia civil é investigar. Desta forma, a opinião de um investigador, que comanda uma das delegacias mais importantes dentro da estrutura da PCGO, deve ser levada em consideração, uma vez que, é com a observação das experiências destes órgãos que a Corregedoria da PMGO pode aprimorar cada vez mais seu trabalho.

4.3 FERRAMENTA ANALÍTICA DE GESTÃO: A ANÁLISE SWOT

Em implementação de projetos, como a especialização de atividades na Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás, necessário se faz utilizarmos algumas ferramentas de gestão para avaliar sua viabilidade. Após a análise da bibliografia e das entrevistas realizadas, analisaremos a implantação da especialização das atividades na Corregedoria através da ferramenta Análise SWOT.

A Análise SWOT é uma ferramenta analítica amplamente utilizada para avaliar as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), no nosso caso, de um projeto. Em português ela é conhecida como Matriz FOFA. Ela oferece uma visão holística do ambiente interno e externo de uma entidade, permitindo identificar fatores que podem influenciar seu desempenho e sucesso. Ao analisar as forças e fraquezas internas, a Análise SWOT ajuda o gestor a reconhecer suas vantagens competitivas e áreas de melhoria. Por outro lado, ao examinar as oportunidades e ameaças externas, permite antecipar, riscos potenciais e possíveis obstáculos ao projeto.

Ao realizar uma análise SWOT, a intenção é poder desenvolver estratégias eficazes para maximizar suas forças, mitigar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades disponíveis e enfrentar as ameaças emergentes. Em relação à Corregedoria da PMGO temos a seguinte análise, com base nas pesquisas e entrevistas realizadas:

Tabela 1 – Análise SWOT

ANÁLISE SWOT	
FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES (+)	FRAQUEZAS (-)
1. Autoridade institucional: A Corregedoria da PMGO possui autoridade legal para investigar e punir condutas irregulares de policiais militares, o que confere poder e legitimidade às suas ações. 2. Disponibilidade de recursos humanos, oficiais e praças. 3. Potencial para implementação de processos de especialização das atividades de investigação. 4. Compromisso com a busca por melhores práticas, eficiência operacional e transparência.	1. Falta de especialização das atividades de investigação, resultando em distribuição aleatória dos inquéritos. 2. Dificuldade em capilarização de suas atividades que são centradas na capital do Estado. 3. Resistência interna à mudança de cultura organizacional, que pode dificultar a implementação de novas estratégias de gestão de processos. 4. Limitações na gestão da qualidade, incluindo limitação de tecnologias, equipamentos e treinamentos.
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
1. Potencial para melhoria significativa dos rendimentos do trabalho com a especialização das atividades de investigação. 2. Colaboração com instituições parceiras, como Ministério Público e Polícia Civil, para fortalecer os processos de investigação. 3. Avanços tecnológicos, como softwares de gestão de processos, que podem facilitar a implementação de novas práticas. 4. Estabelecimento de políticas institucionais que promovam a valorização dos profissionais, bem como sua especialização e aprimoramento contínuo.	1. Limitações legais ou burocráticas que possam dificultar a implementação de processos de especialização. 2. Flutuações na demanda por investigações, criando desafios na manutenção de núcleos especializados. 3. Possíveis resistências internas à adoção de práticas de gestão da qualidade e processos de melhoria contínua. 4. Instabilidade organizacional, como mudanças de comando, que podem impactar negativamente a continuidade de iniciativas de gestão de processos e qualidade.

Fonte: O Autor (2024)

Ao analisar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças no âmbito do Comando de Correições e Disciplina da PMGO, conseguimos extrair conhecimentos valiosos para o desenvolvimento de estratégias eficazes de melhoria e aprimoramento dos serviços desta casa correicional. Conforme as condições dos ambientes internos e externos evoluem, necessário se faz revisar, continuamente, essas estratégias.

Por fim, a Análise SWOT varia de analista para analista. A perspectiva, a experiência e o conhecimento do analista influenciam os resultados da análise. Diferentes pessoas dentro de uma mesma organização podem identificar diferentes pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com base em suas funções, experiências e percepções. Apesar disso, a Análise SWOT identifica áreas-chave que precisam ser consideradas no planejamento estratégico, bem como orienta a formulação de estratégias da organização, contribuindo para seu sucesso.

5. CONCLUSÃO

Este artigo científico teve como objetivo estudar o funcionamento da Corregedoria da Polícia Militar do Estado de Goiás, mais especificamente a área de polícia judiciária militar, que apura os crimes militares. A finalidade do estudo foi de verificar se a criação de grupos especializados em investigação de crimes contra a vida e crimes contra a administração pública militar, por meio da implementação de estratégias de gestão de processos e gestão da qualidade, seria positiva para a instituição.

Durante o curso da pesquisa, exploramos os desafios complexos enfrentados pela Corregedoria e pelos militares com funções investigativas, e como a aplicação de técnicas administrativas modernas podem servir como uma ferramenta poderosa para mitigar esses problemas. Por meio da revisão bibliográfica, da coleta de dados, das entrevistas com especialistas e da análise SWOT, pudemos identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças associadas à criação dos grupos especializados e concluímos que a implementação de grupos especializados representa um passo crucial rumo à excelência na condução das atividades de polícia judiciária militar.

As entrevistas realizadas com especialistas em atividades de polícia judiciária militar e com o delegado titular da Delegacia Estadual de Investigações Criminais da Polícia Civil do Estado de Goiás – DEIC-PCGO, ofereceram conhecimentos inestimáveis. Os primeiros descreveram o caminho que um inquérito percorre na Corregedoria e deram opiniões valiosas sobre a especialização de grupos investigativos. O segundo, sobre as práticas adotadas pela

Polícia Civil do Estado de Goiás, fornecendo uma base sólida para extrair lições valiosas e inspirações para aprimorar as atividades da Corregedoria da PMGO.

Os resultados obtidos neste estudo enfatizam claramente que a especialização das atividades investigativas pode gerar benefícios significativos, incluindo uma melhoria substancial na qualidade das investigações, um aumento tangível na eficiência e na transparência, e um fortalecimento notável da confiança tanto dentro da corporação quanto da sociedade em geral.

Portanto, entendo que a implementação de grupos especializados seja considerada não apenas como uma solução estratégica, mas como uma necessidade premente para enfrentar os desafios multifacetados enfrentados pela Corregedoria da PMGO. Ao alinhar-se às melhores práticas observadas em outras instituições policiais de destaque, a PMGO pode reforçar sua posição como uma força de segurança exemplar, transparente e responsável, contribuindo de maneira significativa para a construção de uma sociedade mais segura e justa.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Maria Cristina de. **Metodologia do Trabalho Científico**. Faculdade do Sertão (UESSBA) – Pedagogia. 2013. Disponível em <https://www.docsity.com/pt/por-maria-cristina-de-assis-metodologia-do-trabalho-cientifico/4863932/>. Acesso em 16 de junho de 2024.

BRASIL. **Código de Processo Penal Militar de 1969** – Decreto Lei 1.002 de 21 de outubro de 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 20 de janeiro de 2024.

CANO, Ignacio; DUARTE, Thais Lemos. **Análise das atividades correicionais no Brasil** (Relatório de pesquisa). Belo Horizonte: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DA SILVA, L. C. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas**. BRASPORT. Edição do Kindle, 2015.

FALCONI, Vicente. **TQC Controle de qualidade total no estilo japonês**. 8 ed. Nova Lima: INDG TecS, 1999.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GENTILE JR., Luiz Antônio. **Gestão por processos e qualidade**. Valinhos: 2017.

GOIÁS. **Comando de Correições e Disciplina**. Disponível em: <https://www.pm.go.gov.br/servico-de-informacao-ao-cidadao/corregedoria-2/>. Acessado em 02 de março de 2024.

GOIÁS. **Constituição do Estado de Goiás de 1989**. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103152/constituicao-estadual. Acessado em 17 de fevereiro de 2024.

GOIÁS. Portaria nº 12090/2019 – PM de 16 de julho de 2019. **Regimento Interno do Comando de Correições e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás**. Aprova o regimento interno do Comando de Correições e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Goiânia, GO, DOEPM n 131, 16 de junho de 2019.

INSTITUTO SOU DA PAZ. **Brasil esclareceu apenas 1 em cada 3 homicídios nos últimos 7 anos; veja série histórica do estudo**. Disponível em: <https://soudapaz.org/noticias/brasil-esclareceu-1-em-cada-3-homicidios-nos-ultimos-7-anos-veja-serie-historica-do-estudo/>. Acessado em 02 de maio de 2024.

JUNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos: BPM**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

LEÃO, Thiago. **Gestão de Processos: o que é, como funciona e como aplicar**. 15 de junho de 2023. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/gestao-de-processos/>. Acessado em 1 de fevereiro de 2024.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/Gest%C3%A3o%20#:~:text=1%20Ato%20de%20gerir%20ou,%3A%20%E2%80%9C9C%E2%80%9320Era%20o%20Dr>. Acessado em 05 de fevereiro de 2024.

MARANHÃO, Mauriti: **ISO série 9000 (versão 2000): Manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, Vol. 120, número 1, Jan-Abr. 1996.

SILVA, L. C. da. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SILVA, Ozéias Santos da. **A competência da Polícia Judiciária Militar e a lei 9296/96**. Ano 2007. Disponível em: <https://amajme-sc.com.br/artigos/A%20COMPETENCIA%20DA%20POLICIA%20JUDICIARIA%20MILITAR%20E%20A%20LEI%20929996.pdf>. Acessado em 15 de fevereiro de 2024.

SILVA, Vânia Spíndola Arantes da; CASTILHO, Newton Nery de. **Entraves no exercício da atividade de polícia judiciária militar no Estado de Goiás**. Goiânia: 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS ESPECIALISTAS EM POLÍCIA JUDICIÁRIA MILITAR

1. Como se inicia um inquérito policial militar na Corregedoria?
2. Na atual configuração do CCD-PMGO (Comando de Correições e Disciplina da Polícia Militar do Estado de Goiás) como se dá a distribuição dos inquéritos policiais militares entre os oficiais encarregados? Qual o critério utilizado para essa distribuição?
3. Em sua visão, uma distribuição dos procedimentos investigativos aos encarregados do IPM (inquérito policial militar) por espécies penais seria eficiente e otimizaria o fluxo de trabalho da Corregedoria (por exemplo, todos inquéritos de homicídio serem distribuídos para um grupo específico de investigadores apurar)? Justifique.
4. Existem crimes que exigem uma investigação mais acurada e que necessitam da expertise dos investigadores para que se obtenha êxito nos resultados. Em sua opinião, crimes contra a vida (homicídio por exemplo) e crimes contra a administração militar (concussão, corrupção e peculato por exemplo) são crimes complexos de serem investigados? Quais as complexidades?
5. Caso a corregedoria dispusesse de cartórios (núcleos ou grupos) especializados na investigação de crimes contra a vida e contra a administração militar, o (a) senhor (a) acredita que as investigações e, conseqüentemente, o resultado das investigações seriam melhores, leia-se: mais céleres, com redução de tempo e custos, mais qualidade nos resultados e mais transparência e respeito aos direitos do investigado? Por quê?
6. Uma investigação que, ao final, traz elementos de provas robustas, seja para indiciar ou não o investigado, tende a ser justa e imparcial. Uma investigação bem feita, célere e transparente, pode impactar a visão da sociedade em relação à Polícia Militar? Justifique sua resposta.
7. No dia a dia da Corregedoria, o (a) senhor (a) já teve ou presenciou dificuldades passadas por policiais militares incumbidos das funções de investigação de crimes militares para esclarecer um crime de homicídio ou envolvendo corrupção? Quais as principais dificuldades enfrentadas?
8. Crimes, cuja dificuldade de se esclarecer seja elevada, exigem o domínio de técnicas de obtenções de provas para que se esclareça autoria e materialidade do que se investiga. Neste sentido, dificuldades em representar por medidas cautelares para obterem provas; o desconhecimento de técnicas avançadas de investigação, como saber analisar ERB's (estação rádio base), relatórios de operações financeiras da UIF (Unidade de Inteligência Financeira do Brasil), análise de vínculos e análise de um resultado de quebra de sigilo bancário podem

comprometer seriamente o resultado de uma investigação. Com criação de grupos especializados em investigação de: homicídio e crimes contra a administração militar, essas técnicas investigativas seriam melhor exploradas pelos referidos integrantes deste grupo especializado? Se sim, quais as melhorias seriam vistas?

9. Explane sua opinião sobre uma possível criação de núcleos especializados em investigação de crimes contra a vida e contra a administração militar. Abordando como a especialização das atividades podem contribuir para a eficiência e eficácia das investigações conduzidas.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA AO DELEGADO DA DELEGACIA ESTADUAL DE INVESTIGAÇÕES CRIMINAIS DA POLÍCIA CIVIL DE GOIÁS

1. Como é a atual estrutura da DEIC? Quantos e quais são os cartórios existentes?
2. A distribuição dos inquéritos é feita de acordo com o crime a ser apurado, ou seja, cada cartório apura os inquéritos em que é especializado? Explique.
3. Quais as vantagens de se ter cartórios especializados em investigações criminais de diferentes crimes?
4. A atual estrutura de distribuição das investigações entre diversos cartórios especializados é um modelo eficiente? Justifique.
5. As investigações conduzidas pelos diversos cartórios da DEIC teriam a mesma qualidade caso não existisse essa especialização e todos os cartórios investigassem todos tipos de crimes? Por quê?
6. Quais os principais benefícios de se adotar essa forma de gestão dos procedimentos (por especialidade) com foco na qualidade das investigações?