

ARTIGO

Entre maçãs, cestos e pomares: padrões de desvio de conduta que ensejam a exclusão do policial militar

DOI: doi.org/10.5935/2178-4590.20220001

Maj PM Rafael Laidens Gurgel

Bacharel em Direito pela Universidade Veiga de Almeida. Especialista em Direito Administrativo pela Universidade Gama Filho e MBA Executivo em Administração da FGV integrado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMERJ (CAO-QOPM/2021).

caplaidens@gmail.com

Cap PM Diego Teixeira Costa

Bacharel em Direito pela Universidade Candido Mendes. Especialista em Direito Penal Militar pelo Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Jurídicas. Especialista em Didática do Ensino Superior pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e MBA Executivo em Administração da FGV integrado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMERJ (CAO-QOPM/2021).

diegoteixcosta@gmail.com

Cap PM Luiz Augusto Vieira de Oliveira

Bacharel em Direito pela Universidade Gama Filho. Especialista em Segurança Pública, Cultura e Cidadania pela UFRJ. MBA Executivo em Gerenciamento de Crise pela AVM Faculdades Integradas. MBA Executivo em Administração da FGV integrado ao Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMERJ (CAO-QOPM/2021). Mestre em População, Território e Estatísticas Públicas pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas.

capitao.la@gmail.com

Data de submissão: 07/01/2022

Data de aceite: 07/04/2022



RESUMO

Os desvios de conduta que ensejam a exclusão do policial militar devem ser considerados como estratégicos. Pois, além de macular a imagem da corporação e tender à uma possível sistematização, minam a efetividade operacional. O trabalho logrou em descobrir que mais da metade das exclusões são decorrentes de infrações com dano considerado predatório, tendentes à sistematização e interação com demais estruturas públicas e privadas. Foi realizada análise de risco de tais condutas corruptivas, identificando e categorizando as Unidades. Outrossim, foi feita a identificação em rede, apresentando o risco e influência de cada Unidade nas demais, com base no histórico de movimentações do policial excluído; os resultados sugerem que as Unidades tendem à homofilia e as métricas de rede podem ser utilizadas subsidiariamente na avaliação de risco.

Palavras-chave: desvios de conduta; corrupção policial; corregedoria; análise criminal.

ABSTRACT

Misconduct that lead to the exclusion of the police officer of Military Police of Rio de Janeiro State should be considered strategic. Because, in addition to tarnishing the image of the corporation and tending towards possible systematization, they undermine operational effectiveness. The article succeeded in discovering that more than half of the exclusions are due to infractions with damage considered predatory, tending to systematization and interaction with other public and private structures. Risk analysis of such conduct was carried out, identifying and categorizing the Units. Furthermore, it was made a network identification of those Units that most present the risk and influence in the network in general, based on the history of movements of the excluded police officer; the results suggest that the Units tend to homophily, and network metrics can be used as an accessory in risk assessment.

Keywords: misconduct; police corruption; internal affairs; crime analysis.

INTRODUÇÃO

Os desvios de conduta, além de minarem a efetividade operacional de um serviço público, geram uma cultura organizacional de negligência, incompetência e indisciplina. Outrossim, a mácula à imagem institucional decorrente destes óbices tende a desgastar a confiança que o cidadão possui para com o órgão público, mitigando o próprio pacto social pré-estabelecido.

Abordar academicamente tal tema e conhecer o problema ora proposto não somente é importante, mas fundamental para uma Organização que se propõe a ser eficiente em seu mister. O controle dos desvios de conduta na Administração Pública, sobretudo daqueles considerados como corruptivos, numa perspectiva lato sensu, além de ser um dever republicano, é imprescindível para a consolidação de um Estado Democrático de Direito.

Cumprir destacar que, dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) elencados pela Organização das Nações Unidas (ONU), uma meta a ser substancialmente reduzida é a corrupção. Tal meta está mais precisamente no Objetivo 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que estabelece

metas para a pacificação social, desenvolvimento sustentável, acesso à justiça para todos, e construção de instituições mais eficazes, responsáveis e inclusivas.

Segundo informações divulgadas pela Corregedoria Geral da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), entre 2008 e 2018 (10 anos), a Corporação excluiu a bem da disciplina 2.117 policiais militares de seus quadros. Pode-se afirmar que em tal interregno a PMERJ perdeu um efetivo equivalente a 04 (quatro) Batalhões de Polícia Militar (BPM).

Tal problema expõe - em verdade - uma grande perda em várias dimensões: econômica, considerando o gasto com formação, benefícios, treinamento etc.; imagética, considerando a imprescindível necessidade de consolidação dos valores institucionais e destes junto à sociedade; e consequentemente social, considerando que pode se tornar um risco o fato de haver profissionais qualificados no ofício de segurança sem a oportunidade de inserção no mercado de trabalho, podendo - com mais facilidade - serem cooptados pelo crime organizado, caso já não tenham sido.

Por isso, os desvios de conduta, sobretudo aqueles suscetíveis à exclusão a bem da disciplina, devem ser considerados uma questão estratégica; havendo - portanto - necessidade de identificação dos padrões de conduta que ensejam as exclusões, bem como a procura de determinantes individuais e organizacionais que propiciam tal fenômeno. Entender tais ocorrências é um primeiro passo para o estabelecimento de ações orientadas ao controle desse problema.

Deste modo, surge a necessidade de lograr resposta para a seguinte pergunta norteadora: quais são os padrões de desvio de conduta que ensejam a exclusão do policial militar no Estado do Rio de Janeiro?

Logo, tem por objetivo geral este trabalho identificar os padrões infracionais que culminam na retirada do policial militar das fileiras da corporação a bem da disciplina. Outrossim, buscar-se-á os seguintes objetivos específicos: **i)** Categorizar os motivos de exclusão em nível correccional; **ii)** Estabelecer a conexão ou associação entre os desvios de conduta na Corporação; **iii)** Identificar a origem persecutória que culminou em processos de exclusão; **iv)** Estabelecer risco de desvio de conduta que enseja a exclusão por Unidade Policial; **v)** Estabelecer rede das Unidades por onde os policiais excluídos atuaram.

Para tais feitos, foram coletadas dos Boletins Ostensivos da Polícia Militar e Boletins Disciplinares Reservados da Polícia Militar as informações referentes à exclusão, licenciamento *ex officio* e reforma *ex officio* (sendo todos considerados como excluídos neste trabalho). Ainda, informações disponíveis em sentenças dos Processos Judiciais e matérias jornalísticas foram coletadas; em alguns casos procedeu-se diretamente aos Processos Administrativos Disciplinares (PAD). Como recorte temporal, o trabalho limitou-se a analisar as exclusões entre os anos de 2015 e 2019 (05 anos), muito em decorrência da limitação de tempo para a pesquisa.

Após a coleta e organização das informações, logrou-se em estruturar 784 registros de policiais militares excluídos, inseridos em uma base de dados com 30 variáveis, totalizando 21.631 segmentos informacionais (08% de perda), com destaque: nome, identidade, posto/graduação do policial no tempo da infração, Unidade de lotação, data de praça, data da infração, data da exclusão, se cometida a infração em folga ou serviço, tipos de infrações, origem persecutória, existência de descrição de coautores ou partícipes etc. Ainda, foram utilizados dados de movimentação de uma Unidade para outra dos policiais que foram excluídos, extraídas do Sistema de Pessoal (SISPES) da PMERJ, com perda de 10,5% dos dados por óbices de preenchimento das informações no sistema.

Assim sendo, cumpre informar, quanto aos fins, que a pesquisa é descritiva e também aplicada. Quanto aos meios, vale-se de uma pesquisa bibliográfica multidisciplinar e também documental, conforme explicado nos parágrafos iniciais.

Fizeram-se também estatísticas descritivas para a identificação dos padrões. Também, fez-se uso de métricas de ciência de rede para identificação de padrões de Unidades com mais vulnerabilidade aos desvios de conduta em estudo, e as outras Unidades Operacionais que perpassaram os policiais militares excluídos, a fim de observar se há alguma congruência, verificando se há fatores organizacionais ou de realidade operacional suscetível a favorecer determinados comportamentos infracionais.

Assim, na segunda seção deste trabalho, após este introito, fez-se uma revisão da literatura a respeito do tema corrupção policial e seus impactos no desempenho e reputação organizacional, bem como de alguns trabalhos realizados por policiais militares da PMERJ. Já na terceira seção, categorizaram-se

as condutas infracionais com base nas teorias abordados no tópico anterior, bem como a identificação de alguns padrões relativos à conectividade destas e sua tendência à sistematização, assim como a demonstração do tempo de ingresso do policial na Corporação até a infração identificada e desta até a exclusão do policial. Após isso, foi estabelecido o risco de novos eventos, considerando a probabilidade e o impacto da infração, com base no recorte temporal estabelecido, por Unidades da PMERJ. E, por fim, foi feita uma rede, por Unidades, com os policiais excluídos a bem da disciplina, identificando padrões de proximidade e influência, o que tende a aumentar o risco de sistematização das condutas transgressoras em nível setorial ou até organizacional.

Destarte, almeja o presente trabalho ser insumo para estabelecimento de uma Política Correcional na Secretaria de Estado de Polícia Militar, subsidiando-a na gestão de risco, mais precisamente na proposição de métodos de identificação, análise e avaliação do problema.

1 SOBRE A CORRUPÇÃO POLICIAL

Por desvios de conduta, devemos entender toda e qualquer ação ou omissão que contrarie as normas e valores observados pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), ferindo – portanto – um dos pilares da Organização: a disciplina; conforme aduz o Decreto nº 6.579 de 05 de março de 1983, que aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro – RDPM.

Nos termos do artigo 6º do supracitado Regulamento, define-se disciplina:

Art. 6º - A disciplina policial-militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo policial-militar.

§ 1º - São manifestações essenciais de disciplina:

- 1) a correção de atitudes;
 - 2) a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos;
 - 3) a dedicação integral ao serviço;
 - 4) a colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da Instituição;
 - 5) a consciência das responsabilidades;
 - 6) a rigorosa observação das prescrições regulamentares.
- (RIO DE JANEIRO, 1983).

Por óbvio, não são todas as transgressões da disciplina que ensejam a exclusão do policial militar, mas somente aquelas consideradas graves o suficiente para os padrões deontológicos da Corporação. Neste sentido, enquadra-se com mais gravidade e necessidade de atenção àquelas consideradas como corruptivas, numa perspectiva *lato sensu*.

Logo, cabe informar que o controle dos desvios de conduta policial, sobretudo daqueles considerados como corruptivos, além de ser um dever republicano, é imprescindível para o fortalecimento do Estado Democrático e de Direito. Assim, é a legitimidade que o cidadão possui para com suas Instituições Públicas o que permite um sistema social coeso, plural e efetivo (WILLIAMS, 1999; SCHWARTZMAN, 2008; CRUZ, 2010; DA SILVA, 2010; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2017; PINHO; SACRAMENTO, 2018).

Neste diapasão, ZANINI (2015) preleciona sobre a importância da preservação do Capital Social, estabelecido pelo grau de confiança que o cidadão possui para com os Órgãos Públicos e Instituições, e até mesmo entre os membros da sociedade. Segundo o autor, a redução de tal capital diminui também o consenso e cooperação entre os cidadãos, e entre estes e o Poder Público, abatendo a própria participação democrática e governança social, que por consequência, diminui a própria eficiência do Estado. Outrossim, em se tratando da Segurança Pública – como uma função mínima do Estado – a insegurança e descrença para com os Órgãos promotores, além dos já citados malefícios coletivos, permite com que haja mitigação no desenvolvimento social e econômico, empurrando a sociedade – portanto – à pobreza.

Ainda nesta mesma linha, a ineficiência combinada com a falta de confiança dos cidadãos para com as instituições de segurança, por desgaste do pacto social, fortalece naturalmente a ingerência do setor privado no campo da segurança e proteção, pelo menos para os mais abastados; e para os menos privilegiados, cabe o fortalecimento do vigilantismo e a justiça por conta própria (PRENZLER, 2009, p. 19).

Pelo fato da Polícia ser o elemento estatal de maior capilaridade no espaço público, é natural que a maior frequência de contato do cidadão para com o Estado ocorra por meio da atuação policial: seja pela atuação meramente preventiva ou quando do atendimento assistencial ou repressivo. Assim, a percepção popular de desvios corruptivos sobre as polícias (sobretudo as

ostensivas) tende a ser maior; porém, considerando a abrangência da atuação policial como uma característica fundamental, esta atividade não é como qualquer outra dos inúmeros serviços vulneráveis à corrupção dentro do Poder Público. A capacidade que a atividade policial tem de influenciar outros segmentos do Estado torna os desvios de conduta atrelados a ela tendentes à sistematização, complexidade e durabilidade, neste sentido aproxima-se Prenzler (2009, p. 26).

Derivada do latim *corruptio*¹, a palavra corrupção etimologicamente refere-se à quebra em pedaços, à desagregação, o que permite o apodrecimento dos valores coletivos e individuais; logo, denegrindo a unicidade entre pessoas e grupos; algo extremamente gravoso para instituições militares e policiais, organizações essas que dependem do espírito de corpo para o alcance de seus misteres.

Assim, Simon Schwartzman ensina:

A corrupção está associada à perda generalizada de confiança das pessoas nas instituições e valores coletivos, que tem como conseqüências seja a anomia individual, seja a fragmentação da sociedade em grupos e seitas isoladas, ou uma combinação das duas coisas. (SCHWARTZMAN, 2008, p.27).

Vale mencionar que estudos apontam que os cidadãos tendem a avaliar melhor suas polícias quando possuem um maior grau de confiabilidade. E, toleram mais a ineficiência e uso inadequado da força do que os atos corruptivos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2011; ZILLI; COUTO, 2017).

Para este trabalho, por vezes, usar-se-á o termo corrupção em um sentido mais amplo; até porque - conforme será observado - o padrão majoritário de conduta do policial excluído é decorrente da prática de crime. Com base nas definições dos autores estudados, corrupção pode ser conceituada como um ato omissivo ou comissivo que se desvie do Princípio da Supremacia do Interesse Público, desde que por meio do indevido uso do poder-dever policial (PRENZLER, 2009; BAYLEY; PERITO, 2011; PEREIRA, 2017).

Cumprido destacar que, com base na literatura acadêmica e estudos comparados, a corrupção policial tende a ser um problema mundial e com

¹ CORRUPÇÃO. In: MICHAELIS: Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. [S.l.]: Editora Melhoramentos Ltda, 2020. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/corruptio%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 16/09/2020.

bastante similaridade (PUNCH, 2003; IKVOVIC, 2003; PRENZLER, 2009; DA SILVA, 2010; BAYLEY; PERITO, 2011; DEAN, 2011). Com base nos escritos, é possível verificar que há muita semelhança entre os padrões infracionais cometidos pelos policiais, o que permite uma discussão mais ampla sobre o problema ou que os mecanismos de controle sejam elaborados de forma comparada.

O primeiro grande caso que fomentou estudos acadêmicos sobre tal problema veio a partir do relatório da Comissão Knapp, em que apontou uma série de atos corruptivos no Departamento de Polícia de Nova Iorque em 1972, à época com aproximadamente 30.000 integrantes. Tal escândalo propiciou mudanças estruturais drásticas na polícia nova-iorquina. A comissão constatou inúmeros casos de desvios de conduta, com a declaração - inclusive - de que a Organização policial estava sistematicamente envolvida com o problema. Destacaram-se os envolvimento com jogos de azar, tráfico de drogas, prostituição, extorsões e subornos recebidos por envolvidos em crimes. O segmento investigativo foi considerado o mais propenso a tais envolvimento, chamados de “comedores-de-carne” (*meat eaters*), isso por questões óbvias: não estão uniformizados e têm por missão a repressão ao crime organizado; tendiam - inclusive - a receber quantias maiores de suborno. Quanto ao segmento ostensivo, uniformizado, estes tendiam a receber quantias menores, mas periódicas, muito ligadas às atividades de rua, chamados de “comedores-de-grama” (*grass eaters*); recebiam dinheiro de canteiros de obras, bares, mercearias, e outros estabelecimentos comerciais, também de pessoas envolvidas em jogos de azar nas ruas. No segmento ostensivo, estavam mais vulneráveis os rádio patrulheiros (BRAZILLER, 1973, p.2).

Quanto à gênese do problema ora estudado, há autores que se debruçam em fatores individuais que viabilizam o cometimento dos desvios de conduta. O fator tempo de corporação, para alguns autores, está relacionado a uma ação desviante mais violenta; ou seja, quanto menos tempo há na polícia, mais agressiva e violenta é a ação do agente (SILVA, SOUZA, 2016). Já Harris (2014), informa a existência de pesquisas indicativas de que más condutas anteriores tendem a aumentar o risco significativamente de condutas mais graves; outrossim, uma maior escolaridade tende a estar relacionada a uma menor chance de cometimento de transgressões graves. Newburn (2014) também indica que alguns tipos de policiamento são mais propensos à corrupção do que outros, como por exemplo, a área de investigação.

Apesar da possibilidade de fatores individuais como determinantes para os atos corruptivos, muitos autores focam nas questões organizacionais como os verdadeiros elementos criminogênicos. Bayley e Perito (2011) apontam para a cultura organizacional como um fator preponderante. Neste sentido, aproximam-se Williams (1999) e Newburn (2014). Já Macvean (2010) alerta que, ao contrário do mero foco na existência de “maçãs podres”, as sistematizações de atos corruptivos podem alcançar um patamar grande o suficiente para se tornar um “desvio organizacional”, podendo – por fim – culminar em uma “falha do sistema”.

Igualmente, ao se afastar das determinantes individuais, o Cel PMERJ Jorge da Silva (2010) afirma que mundialmente é tendente achar que o controle da corrupção se dá por expurgo, depuração, retirando as “maçãs podres do cesto”, antes que essas contaminem as boas maçãs. Para o autor, a “teoria das maçãs podres” é capaz de nebulizar o problema, já que é a estrutura social e/ou os modelos gerenciais que favorecem a corrupção sistêmica.

Ainda, complementa Jorge da Silva:

O cerne do meu argumento diz respeito ao escapismo contido nessa forma moralista, no mau sentido, de enfrentar a corrupção policial. Na verdade, colocando-se a “culpa” pela corrupção organizacional nos que são eventualmente apanhados com a mão na massa, parece que todos, nas organizações, no governo e na sociedade em geral, estariam isentos de qualquer responsabilidade. Este quadro torna possível, por exemplo, que pessoas participantes de esquemas de corrupção se apresentem publicamente dando apoio a campanhas moralistas anticorrupção na polícia como se fossem arautos da moralidade. Daí por que, sempre que explodem os escândalos, lá estão cidadãos até então “acima de qualquer suspeita”, partícipes da corrupção sistêmica, estrutural (DA SILVA, 2010, p.36).

Para este trabalho, não se pretende descartar os fatores individuais, apesar de se entender que determinada ambiência organizacional, ou estrutural, pode aflorar certas condutas desviantes, que por vezes outrora estavam inertes ou controladas. Outrossim, há de se alertar para o perigo de contágio dos desvios de conduta; inúmeros estudos têm evidenciado o poder de influência do desviante para com os demais, (SCHAEFERS et al, 2016; QUISPE- TORREBLANCA; STEWART, 2019; WOOD; ROITHMAYR; PAPACHRISTOS, 2019).

Nesta direção, destaca-se o trabalho de Quispe-Torreblanca e Stewart (2019), ao analisarem dados de 35.000 integrantes da Polícia Metropolitana de Londres. Ao tentarem compreender os antecedentes da má conduta para o estabelecimento de um preditor que viabilize uma antecipada intervenção, constataram os autores que quanto mais propenso é o desvio de determinado policial, mais tende a aumentar tal desvio entre os colegas; no estudo, chegaram - inclusive - a verificar que um aumento de 10% de reclamação contra determinados funcionários do Departamento Policial, permite um aumento de 08% de iguais acusações entre seus pares.

E com igual importância, o estudo de Wood, Roithmayr e Papachristos (2019) demonstra a capacidade de influência da má conduta policial sobre os demais integrantes da Organização. Os autores, ao analisarem dados de 16.503 reclamações e 15.811 policiais de Chicago, em seis anos, lograram em evidenciar que os agentes da lei estão conectados em laços de má conduta em redes mais amplas de irregularidades. Ao analisarem a rede de desvios, os autores chegaram à conclusão de que a rede social desses policiais forma um liame entre a teoria que se prende aos fatores individuais (teoria das maçãs podres) e à teoria que se restringe aos fatores coletivos, de liderança ou organizacionais.

Destarte, é possível que indivíduos possam contaminar por meio de relações com os demais em sua Unidade Operacional, ou entre esta e as demais. Remoções de policiais por motivos punitivos (movimentação de uma Unidade para outra), ou ao menos sem a devida atenção por parte da Instituição Policial, podem ser um dispersor de conexões espúrias que acabam por formar uma rede corruptiva, dentro da Organização, entre Organizações Públicas ou entre a sociedade e o Poder Público, transformando o problema criminal em algo sistêmico.

Neste sentido, pessoas em organizações com tais problemas crônicos tendem a manter interações com demais estruturas organizacionais formais e informais, viabilizando uma emaranhada rede de desvios de atitude, ultrapassando os inúmeros segmentos estatais e alcançando clandestinamente organizações privadas lícitas e ilícitas. Conforme aduz Pereira (2017):

A 'contaminação' do ambiente em que vive o funcionário público poderá refletir sobremaneira no seu modo de atuar dentro do cenário de determinada instituição estatal. Na mesma esteira, o cidadão também acerbado por estas variáveis de conformismo com a prática de corrupção acaba por sentir-se confortável e acomodado diante de

desvios éticos e morais praticados por terceiros. E assim se assentam conformismo e desvios éticos como fatores de neutralidade nas atuações de boa parte do contingente de funcionários públicos vinculados ao Estado. (PEREIRA. 2017, p. 114).

Em um ambiente assim, a cooptação de parcelas do serviço público por Organizações Criminosas torna-se mais fácil.

[...] este processo gravíssimo de corrupção sistêmica funcionaria, portanto, como um instrumento rompedor do elo condutor entre a moralidade pública eo desempenho racional da ética funcional, motivando-se prejuízos e danos irreparáveis ao bom desenvolvimento da Administração Pública, a qual se vê totalmente contaminada e desacreditada perante a sociedade. (PEREIRA. 2017, p. 124)

A partir de autores da Escola de Chicago (economia), Pereira (2017, p.117 e 118) ensina que empresas - por meio de subornos - podem manter o domínio de seus interesses arregimentando parte da burocracia estatal. Isso corrompendo funcionários públicos, grupos ou companhias legais, obtendo benefícios de curto a médio prazo, sendo capazes de influenciarem na legislação do Estado e na consecução de Políticas Públicas. Esse é um caso extremo de corrupção sistêmica, denominado de "Captura do Estado"; e que não se restringe somente à atuação de "empresas formalmente lícitas" para com o Estado, mas também de Organizações Criminosas que exploram bens ou serviços ilegais ou irregulares.

Em um caso ainda mais extremo, Vergara (2012) alerta para um cenário de ingerência de Organizações Criminosas sobre o Poder Público, chamado por ele de "Sistema Criminal", havendo uma amálgama entre a atividade ilícita do Crime Organizado com as atividades burocráticas do próprio Estado. Constata o autor mexicano que tal situação está presente em alguns países, como o México, Honduras e Guatemala; mas, que ainda não evidenciou isso no Rio de Janeiro, informando que no ente federativo há "estados paralelos", onde existe pouca presença de mecanismos estatais de controle social.

Ao estabelecer estudos comparados entre Organizações Criminosas do México, da Colômbia e do Rio de Janeiro, para tanto, valendo-se da Teoria dos Jogos, Benjamim Lessing (2017) informa que - dependendo da estratégia e nível de força empregado pelo Estado - o Crime Organizado pode ter três respostas possíveis: *bribe*, *hide* or *fight*. Ou seja, tenta corromper os agentes públicos como uma primeira forma de garantia dos negócios ilícitos (*bribe*); caso não consiga, tenta esconder suas atividades, evitando embaraços econômicos provocado pelo Estado (*hide*); por fim, não havendo alternativa, afronta o Estado e sua população

com ataques contra agentes públicos, atentados diretos contra cidadãos, e outras formas aterrorizantes que possam desestimular a pressão estatal sobre a atividade criminosa (*fight*). Neste mesmo sentido, aproximam-se Bailey e Taylor (2009), ao realizarem estudos comparados entre os Cartéis mexicanos e o Primeiro Comando da Capital (PCC) de São Paulo. Para Lessing (2017), em Estados com mecanismos formais de controle social ineficientes, a ocultação das atividades pelo Crime Organizado (*hide*) é a melhor alternativa que o Estado pode esperar, considerando que tende a haver uma redução de corrupção entre os agentes estatais (fiscais aduaneiros, militares, policiais, juízes etc.) e ao mesmo tempo, uma diminuição de risco de danos contra a população civil.

Na PMERJ, pouco se tem estudado sobre corrupção policial, desvios de conduta e atividade correcional. Para se ter uma ideia, ao analisar 1.572 Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) da Escola Superior de Polícia Militar (ESPM), Unidade de Ensino destinada à Oficiais Superiores e Intermediários, desde 1989, constatou-se que 0,6% (09) dos trabalhos abordam o tema corrupção, 0,76% (12) o termo desvio de conduta, e 0,76% (12) dos TCC abordam a atividade correcional na PMERJ.

Em um trabalho próximo ao pretendido, o Cel PMERJ Carlos Magno Nazareth Cerqueira (1997, p.248) demonstrou os resultados parciais de uma pesquisa realizada entre os anos de 1987 e 1992 (cinco anos), não mais existentes nos arquivos da Corregedoria da PMERJ. Citemos o perfil das infrações que ocasionaram a expulsão dos policiais militares naquela época:

Tabela 01 – Tipos de Infrações cometidas por policiais militares excluídos entre os anos de 1987 e 1992, na PMERJ

TIPO DE INFRAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Mau comportamento	630	47,8%
Roubo ou furto em geral	239	18,1%
Extorsão	126	9,6%
Roubo ou furto de automóvel	109	8,3%
Homicídios	88	6,7%
Tóxicos	47	3,6%
Sequestros	35	2,7%
Grupo de extermínio	33	2,5%
Corrupção	11	0,8%
TOTAL	1318	100%

Fonte: informações extraídas de Cerqueira (1997, p.248)

Destarte, em cinco anos, a Corporação havia excluído 1.318 policiais pelos mais diversos desvios de conduta; isso numa população aproximada de 28 mil policiais militares.

Também, cabe externalizar o trabalho do Cel PMERJ Antônio Jorge Goulart Matos (2010), ao analisar o perfil de saída dos policiais nos quadros da Corporação. Constatou o autor que, entre os anos de 2007 e 2009, a PMERJ excluiu a bem da disciplina 679 policiais da ativa e 34 inativos (da reserva ou reformados); isso em uma população aproximada de 38 mil policiais militares². Cabe destacar que o número de exclusões a bem da disciplina (exclusões propriamente ditas, licenciamentos e reformas por indisciplina etc.) quase se igualou à soma dos números de policiais mortos (357), demitidos voluntariamente (291) e outras formas de saída (67), (MATOS, 2010, p. 73).

Tabela 02 – Tipos de Infrações cometidas por policiais militares excluídos entre os anos de 2007 e 2009, na PMERJ

TIPO DE INFRAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Homicídio	110	15,4%
Concussão	86	12,1%
Extorsão	72	10,1%
Porte ilegal de arma	69	9,7%
Roubo	56	7,9%
receptação	49	6,9%
Inaptidão para o serviço	38	5,3%
Outros	233	32,7%
TOTAL	713	100%

Fonte: informações extraídas de Matos (2010, p.77)

Outrossim, identificou Matos (2010, p.83) as Unidades com mais exclusões de policiais, cabendo a descrição: BPChq (6,5% das exclusões); 23º BPM (5,5% das exclusões); BPVE (5% das exclusões); BPRv (5% das exclusões); DIP - policiais inativos (5% das exclusões); 12º BPM (4% das exclusões); 27º BPM (4% das exclusões); e 22º BPM (3% das exclusões).

2 CATEGORIZAÇÃO DOS DESVIOS DE CONDUTAS:

Categorizar e sumarizar os inúmeros desvios de conduta policial não é uma tarefa fácil. Nesse sentido, Gottschalk e Dean (2010), valendo-se das técnicas de Gestão do Conhecimento, expuseram um quadro que possibilita a

² Atualmente, a PMERJ tem aproximadamente 44 mil policiais militares na ativa.

absorção das informações inerentes ao problema, captura, e divulgação para o público (leitores) em geral. Outrossim, para atender níveis exigíveis de conhecimento para as áreas de investigação, inteligência, administrativa, judicial, analítica e tecnológica da polícia ou demais segmentos estatais ou sociais; além de proporcionar a comparabilidade entre diversas organizações policiais, viabilizando um Sistema de Gestão do Conhecimento sobre o tema (DEAN; BELL; LAUCHS, 2010).

Assim, os autores elaboraram uma matriz que categoriza as infrações em três níveis verticais e horizontais. No eixo vertical, os autores consideraram as infrações ocorridas isoladamente, as infrações ocorridas em grupo (guarnições ou Unidade) e aquelas de natureza orgânica, tendente à sistematização. Já no eixo horizontal, baseado no que prediz majoritariamente a literatura acadêmica anglófona, dividiram as infrações em meros desvios de conduta (*police misconduct*), em desvios corruptivos (*police corruption*) e em policiamento predatório (*predatory policing*).

Importa salientar que este conceito de “predatório” é comumente utilizado pela criminologia para aqueles tipos de crimes de extração de bens ou ataques às vítimas, frequentemente, baseado em ações violentas. Decorrente da Teoria Ecológica do Crime (Escola Sociológica de Chicago), o conceito é explicado por aquele criminoso que se comporta como um predador: reiterado, serial, proativo, contumaz e que permanece à espreita em procura de vítimas.

Assim, os autores lograram em identificar aquelas infrações menos danosas, mas que podem ser um prenúncio de condutas mais graves, e aquelas com danos predatórios. E ao mesmo tempo, propuseram evidenciar aquelas com o cometimento isolado até as que estão imersas em um sistema de desvios; e com a mesma inteligência, desvios menores - se não controlados - tendem a sistematizar. Destarte, os autores convergiram as teorias de corrupção policial e suas metáforas, unindo as influências individuais (teoria das maçãs podres), com aspectos grupais (cestos/barris) e organizacionais (pomares).

Sob a luz dos supracitados autores, para os 784 registros de exclusão a bem da disciplina de policiais militares em cinco anos, fez-se uma matriz semelhante. Utilizando os conceitos do eixo vertical (maçã, cesto e pomar); todavia, para o eixo horizontal, adequando-se à realidade fluminense, categorizaram-se as infrações nos seguintes níveis: desvios menos danosos,

desvios danosos e danos predatórios. Imprescindível informar que os dois últimos danos não são classificatórios, ou seja, não se quer afirmar que uma conduta danosa seja inferior em gravidade a uma conduta predatória. Porém, os crimes predatórios tendem a ser associativos, ou seja, tendem a ser efetuados com coautores ou partícipes, o que faz com que aumente a possibilidade de sistematização do desvio no grupo, na Organização, na sociedade, ou entre organizações estatais.

Destarte, podemos afirmar que as condutas foram classificadas da seguinte forma:

1) Conduta menos danosa em nível individual: são infrações individuais (em folga ou em serviço) de baixo potencial de dano, que geralmente incidem em sursis penal, de baixa lesividade, ou mesmo atípicas, mas que ferem os preceitos deontológicos da PMERJ. Por exemplo: deserção, posse de drogas ilícitas, mau comportamento, desobediência etc.

2) Conduta menos danosa em nível de grupo: são infrações de baixo potencial de dano, que geralmente incidem em sursis penal, de baixa lesividade, ou mesmo atípicas, cometidas em conjunto com demais integrantes da Unidade Policial (em folga ou em serviço), ou que fira ou vulnerabiliza o serviço administrativo e operacional da Unidade, ou que ocorram por vulnerabilidade deixada pela Administração Castrense, e que ferem os preceitos deontológicos da PMERJ. Por exemplo: abandono de posto ou serviço com demais integrantes da guarnição, falsidade ideológica ou documental, falsificação de atestado médico etc.

3) Conduta menos danosa em nível organizacional: são infrações de baixo potencial de dano, que geralmente incidem em sursis penal, de baixa lesividade, ou mesmo atípicas, cometidas em conjunto com integrantes de distintas Unidades Policiais (em folga ou em serviço), ou que fira ou vulnerabiliza o serviço administrativo e operacional da PMERJ, ou que macule a imagem da Organização; ou que ocorram por vulnerabilidade sistêmica da Corporação Castrense, ou que seja de forma articulada com outros agentes públicos ou civis. Exemplos: postagens e compartilhamentos impróprios em mídias sociais, incitação a greve etc.

4) Conduta Danosa em nível individual: são crimes de médio ou alto potencial de dano, que podem incidir em restrição de liberdade, cometidos

individualmente (até onde se sabe), e que firam o pundonor policial militar. Exemplos: lesões corporais em folga ou em serviço, disparos inadequados de arma de fogo, posse/porte ilegal de arma de fogo, homicídios culposos, homicídios dolosos por motivos passionais, por motivos torpes, estupro ou violência doméstica contra a mulher etc.

5) Conduta danosa em nível de grupo: são crimes de médio ou alto potencial de dano, que podem incidir em restrição de liberdade, cometidos somente entre integrantes de Unidades Policiais (até onde se sabe), e que firam o pundonor policial militar. Exemplos: abandono de posto ou serviço, lesão corporal, homicídio culposos, homicídio doloso, crimes contra a dignidade sexual, etc.

6) Conduta Danosa em nível organizacional: são crimes de médio ou alto potencial de dano, que podem incidir em restrição de liberdade, cometidos somente entre diferentes de Unidades Policiais, e que firam o pundonor policial militar. Exemplos: Homicídio doloso por motivo fútil ou torpe, lesões corporais com igual motivação, homicídios culposos etc.

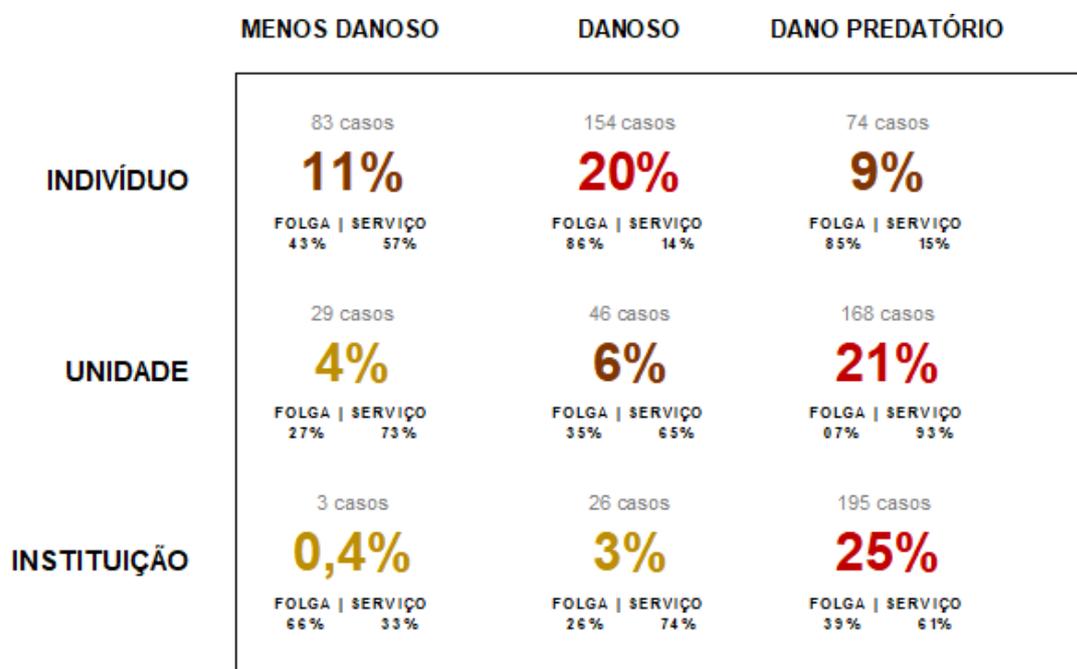
7) Danos Predatórios individuais: são crimes predatórios cometidos na folga ou em serviço, cuja gravidade é de maior potencial ofensivo, cometidos individualmente (até onde se sabe). Por exemplo: extorsões, concussões, roubos, furtos qualificados, receptação, estupros em série, agiotagem etc.

8) Danos Predatórios em nível de grupo: são crimes predatórios cometidos na folga ou em serviço, cuja gravidade é de maior potencial ofensivo, cometidos por integrantes da mesma Unidade Policial (até onde se sabe). Por exemplo: extorsões, concussões, roubos, furtos qualificados, receptação, corrupção passiva, tortura etc.

9) Danos Predatórios em nível organizacional: são crimes predatórios cometidos na folga ou em serviço, cujas gravidades são de maior potencial ofensivo, cometidos por integrantes de diferentes Unidades Policiais, ou que seja de forma articulada com outros agentes públicos ou civis. Por exemplo: formação de quadrilha, associação para com o tráfico de drogas, tráfico de drogas, milícia, extorsões, concussões, roubos, furtos qualificados, receptação, corrupção passiva, agiotagem etc.

Destarte, com base em tal matriz, pode-se pensar em diversas estratégias que se amoldem adequadamente aos problemas estudados. Para aquelas infrações mais danosas e tendentes à sistematização, deve haver um monitoramento constante por parte da atividade correcional, bem como uma atuação repressiva. Já para aquelas infrações menos danosas, uma abordagem preventiva, mais educativa e conscientizadora é de adequado alvitre. Também, é possível segmentá-la por Unidades Policiais, regiões e em diversas escalas temporais, adequando melhor as análises vindouras.

Imagem 01 - Matriz com frequência das infrações que ensejaram exclusão do policial militar entre os anos de 2015 e 2019, por tipo de infração e nível de alcance, na PMERJ



Fonte: dados coletados pelos autores.

A partir da Matriz construída, é possível verificar que 55% das infrações estão relacionadas a danos predatórios, destacando-se 195 policiais que - em distintas Unidades Operacionais - cometeram crimes que aumentam a possibilidade de sistematização. A maioria dos crimes predatórios praticados por policiais militares estão relacionados à conduta de concussão, formação de milícia, extorsão, formação de quadrilhas, dentre outros, conforme veremos a seguir.

Ao analisar a origem persecutória que ensejou na exclusão do policial militar, constatou-se que 55% originaram-se da PMERJ (decorrentes de

investigação ou flagrante delito), 11,6% originaram-se da Secretaria de Estado de Segurança (SESEG), 6,4% originaram-se do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPRJ), 13 policiais foram presos pela Polícia Rodoviária Federal (PRF) e 04 registros advindos de investigações da Polícia Federal (PF).

Dentre tais crimes, cabe destaque o tipo de prisão relacionada à PRF, são decorrentes de extorsões, roubos e majoritariamente receptações de automóveis roubados. Outrossim, em 2013, houve o caso de prisão de 02 (dois) policiais militares do Rio de Janeiro e 01 policial federal por formação de quadrilha e porte ilegal de arma de fogo, sendo divulgado que estavam a formar uma milícia no Estado da Paraíba, ocorrência policial originada pela Polícia Militar do Estado da Paraíba (PMPB)³.

Ainda, cabe ressaltar que a maioria dos policiais excluídos nesta categoria é decorrente de uma operação do Núcleo de Operações de Inteligência (NOI) da Corregedoria da PMERJ, com mais de 50 prisões de policiais militares, civis e pelo menos 07 policiais civis que atuavam em extorsões sistêmicas, bem como concussão, roubo e formação de quadrilha.

Quanto à categoria de condutas danosas, estas totalizam 29% das exclusões. Majoritariamente relacionadas ao porte ilegal de arma de fogo (42 casos) e a homicídios dolosos (72 casos), quanto a estes, mortes decorrentes de atuações individuais, por motivos fúteis, banais ou passionais. Destaca-se que 58,4% das infrações cometidas pelos policiais tiveram como origem persecutória a PMERJ e 39% de investigações ou registros da PCERJ (a maioria decorrente de homicídios dolosos).

Quanto às exclusões por condutas menos danosas foram encontradas em 15,4% dos registros de exclusão. Das condutas dessa categoria, 90,5% delas tiveram a persecução originada da PMERJ. A maioria das exclusões nesta categoria está relacionada ao mau comportamento (18%) e à deserção (11%), quanto às demais condutas estão diversificadas, cabendo destaque às seguintes: uso de documento falso, falsidade ideológica e falsificação de atestado médico (09 casos); posse e uso de drogas ilícitas (06 casos); agressões físicas (06 casos); abandono de posto (04 casos); falta ao serviço (04 casos); desacato a funcionário

³ PARAÍBA. Polícia Militar da Paraíba. PM prende policiais do Rio de Janeiro suspeitos de formação de milícia, 2013. Disponível em http://www.pm.pb.gov.br/porta1/2013/04/08/pm_prende_policiais_do_rio_de_janeiro_suspeitos_de_formacao_d_e_milicia/. Acesso em: 29 ago. 2020.

público, a militar ou desrespeito a superior hierárquico (07 casos); trabalho em transporte irregular (03 casos); trabalhar mal (02 casos), peculato (02 casos), violência doméstica contra a mulher (02 casos). Em nível de repercussão institucional, cabe destaque as 03 (três) exclusões relacionadas a indevidas postagens e compartilhamentos em mídias sociais, mitigando os valores e princípios organizacionais.

Por derradeiro, cabe destacar que - a partir da base de dados construída - foi possível identificar a participação de um número considerável de civis como coautores ou partícipes de crimes envolvendo policiais militares (26% das exclusões de policiais militares), a maioria relacionado à condutas predatórias (em 47% dos policiais excluídos) e em crimes danosos (em 21% dos casos de policiais excluídos). Isso pode indicar um risco de sistematização de atividades ilícitas, considerando que civis tornam-se braço operacional de atividades organizadas por policiais.

Uma circunstância ainda mais arriscada para a sistematização, é a participação de policiais de outras forças, assim como militares federais e agentes políticos: pelo menos 20% das exclusões de policiais têm a participação de políticos, militares ou policiais de outras forças. Na base de dados, para os danos predatórios, pelo menos 16% dos casos tinham a participação de policiais civis; se restringirmos ainda mais, 36% estavam relacionados a danos predatórios em nível organizacional, tais como: formação de milícia, extorsões, jogo do bicho, contrabando, tráfico de drogas.

Cabe também destaque a coparticipação de vereadores em homicídios dolosos e até numa quadrilha associada ao tráfico de drogas e exploração sexual de crianças e adolescentes. Foi também encontrado - embora em menor número - a participação de policiais federais, militares do Exército, da Marinha de Guerra, e do Corpo de Bombeiros, todos em crimes predatórios.

Quanto à participação de ex-policiais militares, pouco se conseguiu descobrir, considerando que nas sentenças e nos PAD nem sempre se fez constar esta situação. Apesar disso, cabe que tal questão seja considerada preocupante, em termos de política correcional, levando-se em conta que tais pessoas podem manter ainda vínculo com o serviço policial militar e estarem cooptados pelo crime organizado. Na base de dados em estudo, foi encontrada

apenas quatro exclusões de policiais militares que já estavam associados a ex-policiais (e 01 caso de ex-policia civil), todos em crimes predatórios.

Já quanto aos policiais inativos (da reserva ou reformados), no recorte temporal estudado, 43 foram excluídos de seus postos ou graduações, 51% foram excluídos por crimes predatórios, a maioria por danos predatórios em nível organizacional. Mais uma preocupação para a política correcional da PMERJ, considerando que nem sempre este segmento de policiais é monitorado.

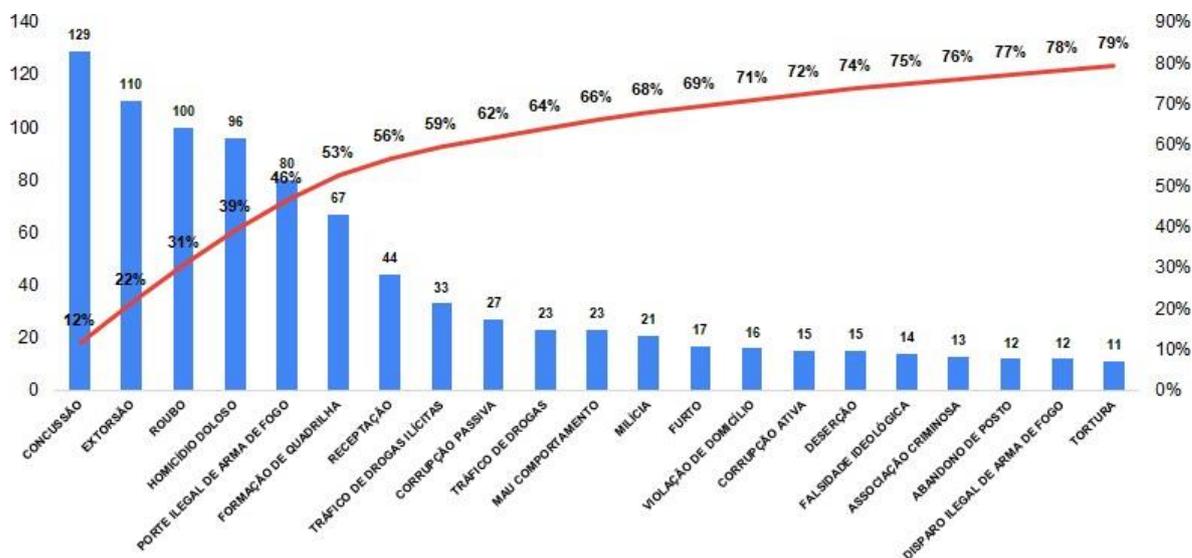
Destarte, como alertaram Gottschalk e Dean (2010), imprescindível ressaltar, a matriz não pretende parecer mutuamente exclusiva. Ou seja, é possível que os danos predatórios sejam ainda maiores do que o percebido, considerando que todas as peculiaridades da conduta policial não são perceptíveis nas fontes informacionais usadas. Outrossim, negligência em condutas menos danosas tende a gerar um ambiente organizacional que facilite os danos predatórios.

Sendo assim, urge a necessidade de ações mais repressivas para a inibição de condutas com danos predatórios na Corporação. Pois estas, além de terem uma capacidade de sistematização maior, são as que mais maculam a imagem da Organização, influenciando diretamente a percepção do cidadão para com o Órgão Público. Em contrapartida, uma atuação mais educacional é sugerível para as condutas menos danosas, e até algumas danosas.

2.1 TIPOS DE INFRAÇÕES E SUAS LIGAÇÕES

A matriz dos desvios de conduta é uma importante ferramenta de categorização por que nem sempre é possível analisar o fenômeno dos desvios de conduta quantificando tipo por tipo. Apesar disso, tentou-se realizar tal feito por meio de um gráfico de Pareto, identificando qual tipo de infração é o que mais impacta nas exclusões dos policiais. O gráfico de Pareto abaixo logrou demonstrar quase 80% dos tipos infracionais, apenas 21 condutas.

Gráfico 01 – Tipos de infrações que mais aparecem nos registros de policiais militares excluídos, entre o ano de 2015 e 2019, na PMERJ



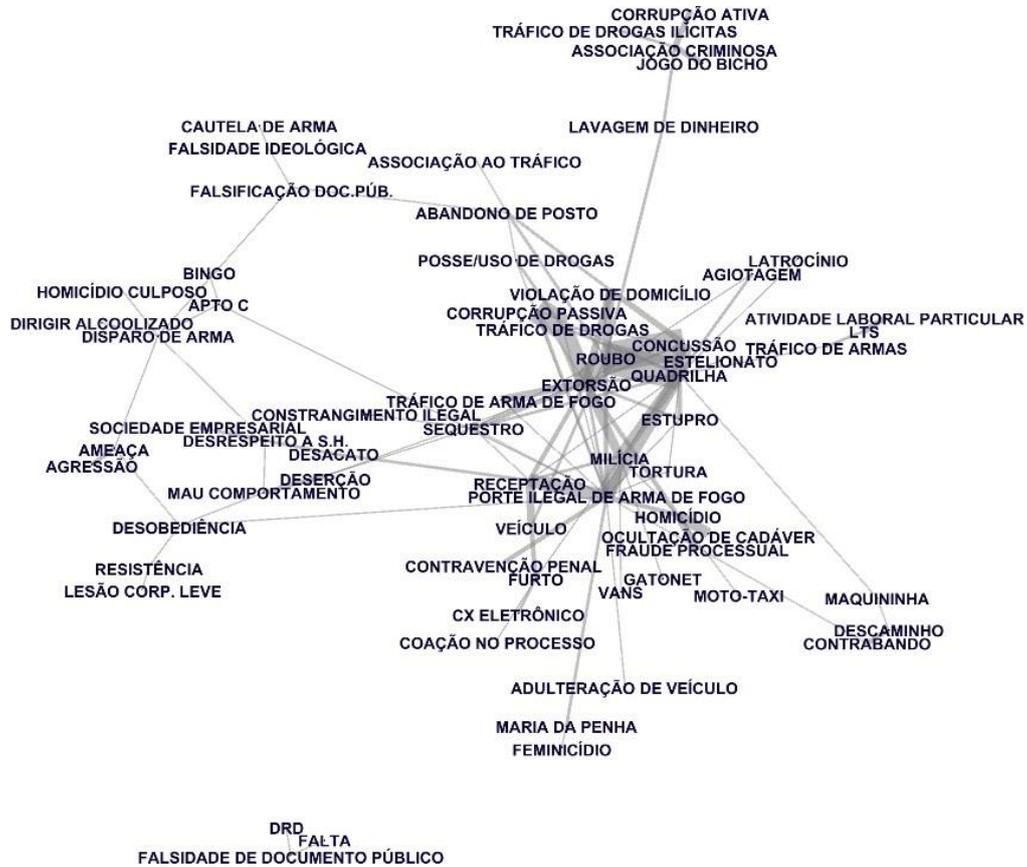
Fonte: dados coletados pelos autores.

Percebe-se pelo gráfico 01 que as condutas de concussão, extorsão e roubo são as que mais aparecem nos registros de exclusão de policiais militares, crimes predatórios e violentos (31% de todas as condutas). Logo em seguida, constam os homicídios dolosos, com 08% dos registros, cuja motivação tende a ser diversa: crimes por motivo torpe ou fútil, grupos de extermínio, etc.

Outrossim, cabe destaque às infrações relacionadas à falsidade ideológica e falsidade de documento público, por vezes ligadas a documentos adulterados que modificam a condição sanitária do policial para que o mesmo não trabalhe, por vezes mantendo atividade laboral particular em paralelo. Também, alguns casos foram para a permissão de acatamento de arma de fogo da corporação.

Apesar da quantificação individualizada de cada tipo infracional, muitos estão interligados, conforme já exposto. Destarte, surge também a necessidade de se verificar tais vínculos, conforme demonstrado na imagem a seguir.

Imagem 02 – Vínculo entre os tipos de infrações que ensejam a exclusão do policial militar, entre os anos de 2015 e 2019, na PMERJ



Fonte: dados coletados pelos autores.

A rede com ligações entre infrações disciplinares foi feita com base naquelas condutas julgadas administrativamente ou criminalmente em combinação. Logrou-se achar 34% dos registros com mais de uma conduta infratora, ou seja, cujos policiais responderam por mais de uma conduta infracional.

É chamada na ciência de rede a menor distância entre vértices (no caso, as infrações) de distância geodésica. Tal distância é estabelecida pela natureza das conexões; assim, a proximidade de tais condutas infracionais tende a ser associativa. Por exemplo: feminicídio está muito próximo à violência doméstica e familiar contra mulher (Lei 11.340/06 - Lei Maria da Penha); contrabando costuma ser uma conduta associada também ao descaminho; observa-se proximidade e isolamento nas condutas de falsidade de documento público e falta ao serviço, ou seja, falsificação de atestados médicos e outros documentos

para se tentar abonar faltas; encontramos a tortura, o porte ilegal de arma, receptação, o estupro, o homicídio, e o tráfico de armas, como condutas próximas à atividade de milícia.

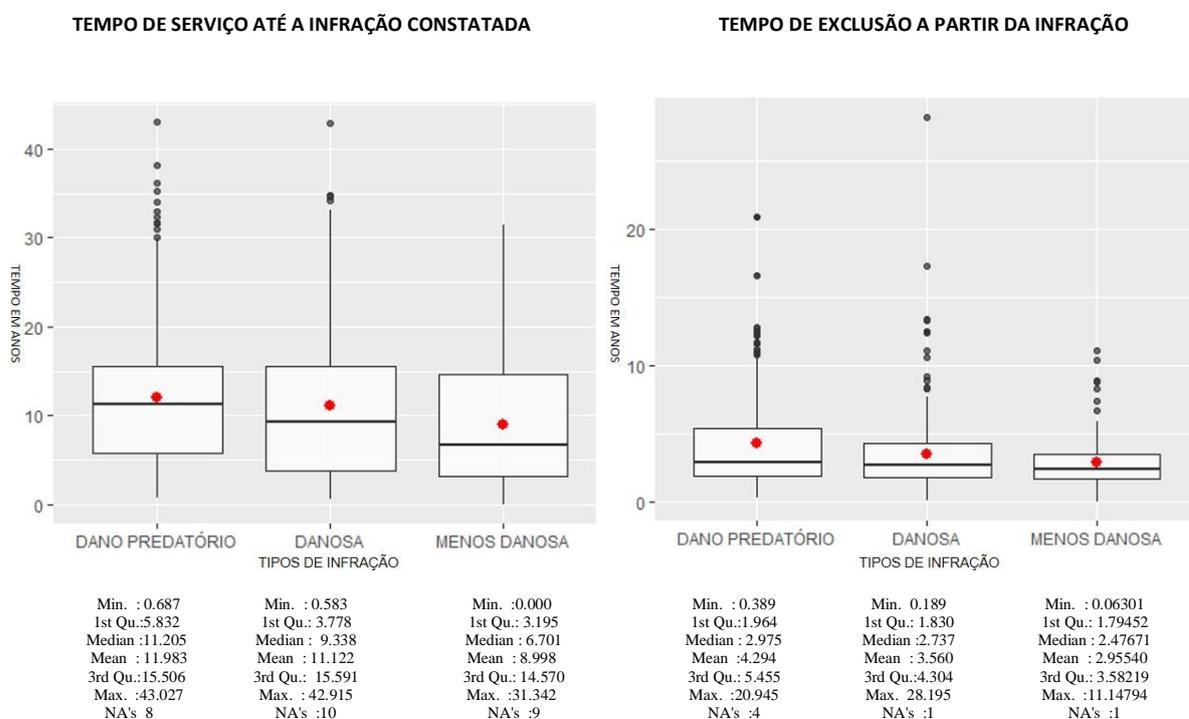
Pode-se perceber na rede que os crimes predatórios estão próximos entre si, ou seja, são mais associativos. É comum alguns policiais responderem por roubo ou corrupção passiva e outros, ligados à mesma quadrilha, responderem por extorsões e tráfico de drogas. Cabe destaque o crime de estupro entre a formação de quadrilha e a milícia; constatou-se que tal crime hediondo é frequentemente utilizado como um instrumento de violência para os opositores dos negócios ilícitos ou seus parentes, ou mesmo como forma intimidadora para garantir a realização de indevidos pagamentos.

Destarte, o esforço para se entender a relação entre as condutas é importante para tentar compreender até onde pode ir à intenção infracional, ou mesmo o que mais pode estar associado a essa conduta - mesmo ainda não se descobrindo materialidade.

2.2 PADRÕES TEMPORAIS POR TIPO DE DANO

Valendo-se ainda das três categorias de danos estabelecidas, foi verificado o tempo de serviço do policial até o momento da infração constatada pela atividade correcional e o tempo que o mesmo levou para ser excluído, isso em anos. Os gráficos 02 permitem verificar por meio da variabilidade de tais tempos, e logrando constatar que o tipo de dano influencia ligeiramente no tempo de exclusão e até no tempo de cometimento da infração.

Gráfico 02 - Tempo em anos de serviço para a constatação da infração e tempo em anos para a exclusão do policial militar, conforme exclusões publicadas entre o ano de 2015 e 2019, na PMERJ



Fonte: dados coletados pelos autores.

Quanto ao tempo de serviço dos policiais militares até o cometimento da infração, verifica-se que a mediana é de 11,2 anos para danos predatórios, 9,3 anos para infrações danosas, e 6,7 anos para condutas menos danosas. É compreensível um menor tempo de serviço para as infrações menos danosas, apesar da alta variabilidade, devido ao fato de que a maior parte de tais condutas estão relacionadas ao comportamento e disciplina do policial em serviço. Os padrões temporais acima expostos podem reproduzir a distribuição do efetivo na PMERJ. Sabe-se que a estrutura na Corporação não é piramidal, ou seja, não há mais policiais nos postos e graduações mais baixos; na verdade, há mais policiais nos postos e graduações intermediários, e por isso, de alguma forma, tende a refletir no tempo em anos que o policial possui até ser percebido como um infrator que seja excluído.

Por oportuno, insta justificar que – para este trabalho - não convém separar os tempos por graduação ou posto, considerando que a tramitação processual entre Oficiais, Graduados e Praças sem estabilidade são distintos, e

há uma discrepância populacional entre Sargentos, Subtenentes, Oficiais Subalternos, Oficiais Intermediários e Superiores, o que necessitaria de uma comparação por taxa de cada segmento populacional.

Com base no gráfico 02, parece-nos que pelos padrões há uma mitigação da possibilidade de que policiais mais novos de Corporação sejam os mais vulneráveis, conforme alguns autores estadunidenses já apontados neste trabalho. Como a maioria das infrações registradas estão ligadas às condutas danosas e predatórias, tal fator individual pode ser que seja diminuído, e aspectos organizacionais ou mesmo ambientais podem possuir mais peso.

Cabe informar que a partir de 30 anos o policial praticou a conduta transgressora em folga - em regra, porque ele - possivelmente - é um inativo (reserva remunerada ou reforma); destaca-se a identificação de *outliers* para os danos predatórios e infrações danosas, com condutas infracionais realizadas em até 13 anos após os trinta anos de serviço ativo.

Quanto ao tempo de exclusão, a partir da infração constatada, verifica-se que, para danos predatórios, leva-se um pouco mais de tempo do que as outras categorias (em torno de 03 a 05 anos e meio). Apesar disso, tanto para condutas danosas, quanto para danos predatórios, o policial pode permanecer nas fileiras da Corporação por até 28 anos (*outliers*). Isso é possível porque parte das exclusões dependem de decisões judiciais que julgam a infração penal - em tese - cometida pelo policial.

3 RISCO DE DESVIO CORRUPATIVO POR UNIDADE POLICIAL

Com base na categorização proposta, foi possível verificar como a PMERJ está mais vulnerável, ou seja, foi possível identificar que os danos predatórios são os mais frequentes nas exclusões de policiais, o que pode ser uma tendente sistematização entre a Corporação, sociedade e demais segmentos estatais. Resta, portanto, verificar quais as Unidades da Polícia Militar são mais vulneráveis aos desvios de conduta que ensejam a exclusão do policial militar.

Em análises pretéritas, a Corporação limitou-se a quantificar o número de exclusões por Unidade; todavia, tal quantificação não representa o risco para novas ocorrências de exclusão. Como indicar o risco de determinada Unidade se há policiais que cometem condutas menos danosas e outros danos predatórios?

Destarte, para tanto, foram utilizados parâmetros insertos na NBR ISO 31000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), bem como critérios demonstrados em alguns trabalhos do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018a; 2018b).

Neste sentido, o que se propõe a seguir é a criação de um indicador de risco ao desvio de conduta por Unidade da PMERJ, pelo menos, um indicador de risco de exclusões policiais a bem da disciplina, levando-se em consideração a probabilidade de ocorrência e os impactos gerados por cada conduta, Risco = Probabilidade X Impacto.

Por probabilidade, podemos entender como as chances de ocorrência de algo relevante, para tanto, podendo ser por um viés quantitativo (probabilidade estatística) ou qualitativa (*likelihood*). Para este trabalho, identificamos as chances de ocorrência da seguinte forma: $[\Sigma PM / \Sigma POP] \times 100$; onde PM é o número de policiais excluídos por Unidade entre 2015 e 2019 (5 anos), e POP é a soma do efetivo policial militar na Unidade no recorte temporal em estudo. Após tal operação, parametrizou-se o resultado entre 0 a 10, considerando 10 todo valor igual ou superior a 1.

Após ter achado a probabilidade de ocorrência, foi calculado o impacto ou consequências de cada ação que ensejou a exclusão do policial militar. Para tal intento, optou-se por formular vários quesitos de mensuração de impacto, com base na análise de risco colombiana (COLOMBIA, 2015).

Na metodologia colombiana foram identificados 18 quesitos que, quando somados, apontam para o impacto da corrupção em determinado setor público. Baseando-se em tais quesitos, na análise da literatura acadêmica, sobretudo nos critérios de classificação da matriz proposta por Gottschalk e Dean (2010), fez-se 20 quesitos. Assim, em cada registro de exclusão, identificaram-se os impactos com base nas informações sabidas até o momento.

Após isso, por Unidade, fez-se a média dos impactos (mesmo havendo alta variabilidade em algumas unidades, a média foi a melhor representação de medida central encontrada). Após tais achados, parametrizaram-se os impactos entre 0 e 10, considerando 10 como a soma das respostas positivas entre 17 e 20. Importa ressaltar que se considerou como “teto” a soma de 17 quesitos

porque alguns foram entendidos por aqueles autores como acessórios na avaliação de impacto.

Foram criados 05 grupos de quesitos, a fim de melhor avaliar os impactos. O primeiro grupo, "Impacto sobre a administração e serviço policial militar", visa avaliar o quanto impactante foi a atuação transgressora para o serviço policial militar, dando sempre mais valor às infrações que ocorrem em serviço.

O segundo grupo, "Impacto ao cidadão", visa avaliar quanto danosa foi a conduta transgressora à vida do cidadão ou população em geral, usufrutuária do serviço policial militar.

Quanto ao terceiro grupo, verificou-se o impacto judicante e processual; como percebido anteriormente, processos criminais mais complexos retardam a exclusão do policial, e podem até prescrever, conforme observado em alguns casos estudados; também, tais condutas infracionais ensejam em custos ao erário público no tocante aos processos administrativos e criminais. Levou-se em consideração também a origem persecutória, já que a não identificação das transgressões por parte da PMERJ é um risco para a permanência dessas.

Já o quarto grupo almeja avaliar o impacto na imagem do serviço policial militar, da PMERJ, do Estado do Rio de Janeiro e do Brasil; sabe-se que tais ações infracionais impactam na reputação das Organizações.

Por fim, no último grupo, tenta-se avaliar as interações entre os policiais que cometeram as infrações com os demais em sua Unidade, ou em demais Unidades, ou de outras Forças ou mesmo com agentes políticos.

Destarte, seguem os quesitos:

Impacto sobre administração e serviço policial militar

1. A infração foi em serviço?
2. Afetou o cumprimento de metas e/ou objetivos de determinado setor da Unidade?
3. Afetou o cumprimento da missão da Unidade?
4. Afetou o cumprimento da missão da PMERJ?
5. Gerou perda de recursos econômicos/materiais/informacionais para a Unidade ou PMERJ? (quesito acessório)

Impacto ao cidadão

6. Diminuiu diretamente a qualidade de vida da população pelo desvio de conduta?
7. Ocasionalmente perdas humanas?
8. Ocasionalmente lesões corporais ou psicológicas ao cidadão?
9. Ocasionalmente perdas materiais ao cidadão?

Impacto judicante ou processual

10. Gerou Processos Criminais?
11. Gerou outros tipos de Processos Administrativos? (quesito acessório)
12. Gerou intervenção de outros órgãos policiais, de fiscalização ou de controle?

Impacto de imagem

13. Afetou a imagem do serviço policial militar?
14. Afetou a imagem do Estado do Rio de Janeiro frente aos outros entes federativos?
15. Afetou a imagem do Brasil frente à comunidade internacional?

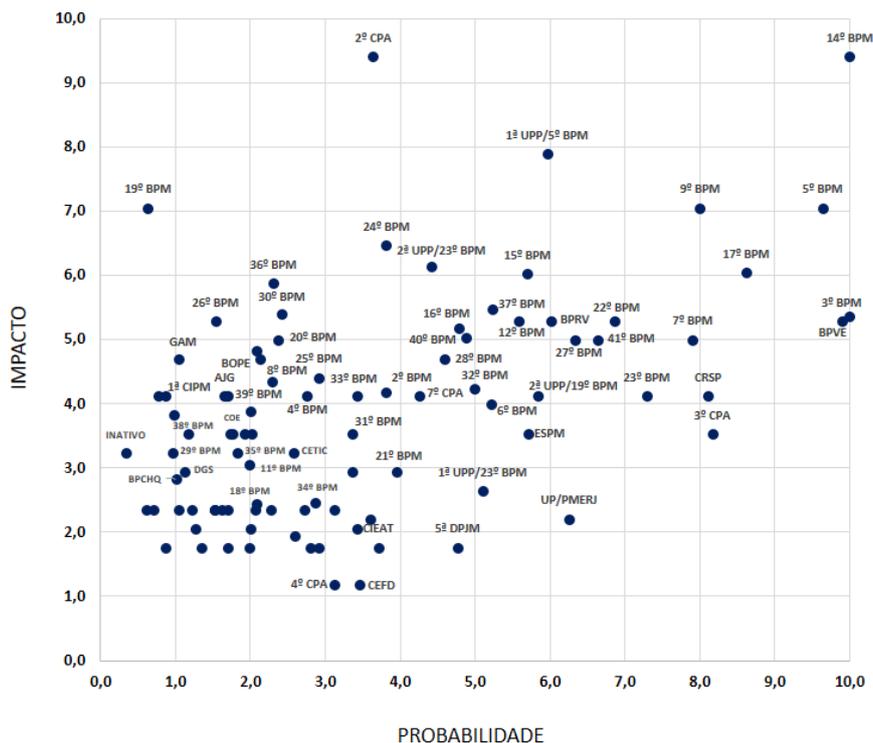
Impacto quanto à interação social e interorganizacional

16. O ato transgressor foi em conjunto com policial (ais) da mesma Unidade?
17. O ato transgressor foi em conjunto com policial (ais) de outras Unidades?
18. A ação teve a participação de civis?
19. A ação foi com participação de policiais e/ou militares de outras Organizações?
20. A ação foi com participação de outros agentes públicos/políticos? (quesito acessório)

Sendo assim, com base nos dados coletados, abaixo é possível verificar o risco de desvio de conduta para 100 Unidades, sendo 39 Batalhões de Polícia Militar (BPM), 06 Unidades Operacionais Especializadas ou Especiais, 28 Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), 05 Comandos Intermediários, e 21 Unidades diversas (de ensino, saúde, administrativas e correccionais), além do

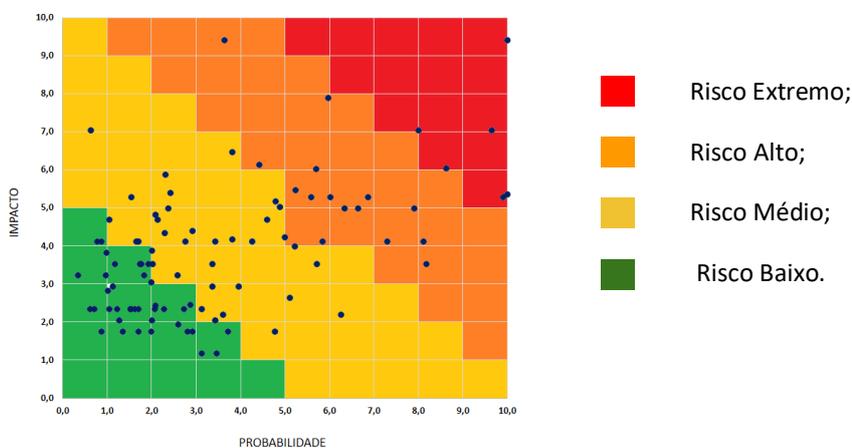
contingente de policiais inativos (considerados como 01 Unidade). Não foram consideradas 08 Unidades, por terem sido extintas. Além do gráfico, é possível no Apêndice 01 verificar a lista completa com o risco e demais métricas que serão apresentadas a posterior, inclusive das Unidades que não mais existem.

Gráfico 03 – Risco de exclusão de policial militar a bem da disciplina por Unidade na PMERJ



Fonte: dados coletados pelos autores.

Gráfico 04 – Risco de exclusão de policial militar a bem da disciplina por Unidade na PMERJ, por nível.



Fonte: dados coletados pelos autores.

Com base nos manuais do TCU, a gestão estratégica correcional pode atuar por meio do “apetite ao risco”. Tal termo refere-se ao quanto de risco uma determinada organização “está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão” (BRASIL 2018a, p.09).

Pode-se pelo gráfico 04 verificar que 06 Unidades estão na área de risco extremo (área vermelha), com maior destaque para o 14º BPM, devido às grandes Operações que ensejaram na prisão de dezenas de policiais militares. Na base de dados constam 56 policiais militares excluídos de 2015 a 2018, não havendo exclusões em 2019; dentro do recorte temporal analisado, uma média de 10 policiais excluídos por ano. Cabe destacar também neste nível de risco o 5º BPM, o 9º BPM, o 3º BPM e o BPVE. Com isso, pode-se afirmar que tais Unidades apresentam uma alta probabilidade de exclusão de policiais por desvios de conduta que possuem alto impacto. Em tais áreas, deve-se ter o menor apetite ao risco, sendo monitoradas constantemente, com ações correcionais estratégicas permanentes e postergação de ações somente deliberadas pelo dirigente máximo.

Na área que apresenta alto risco (laranja), há 14 Unidades presentes. Da mesma forma, deve-se ter monitoramento constante, com plena atenção do dirigente máximo, porém podendo delegar outras ações para o Comando Intermediário (nível tático).

Foi constatado que 34 Unidades estão com risco médio (área amarela). Este é um nível que pode - rapidamente - evoluir para a área laranja, deve ser monitorado, mas sem preocupação estratégica exclusiva, intensa e permanente.

De resto, 46 Unidades (quase metade) estão em área verde. A área verde indica um nível aceitável, dentro do apetite ao risco, porém uma ou outra Unidade que apresente um policial com conduta desviante que enseja na exclusão pode tirá-la deste nível, colocando-a na área amarela. Portanto, os níveis de controle não devem ser afrouxados, importante salientar.

Assim, com base em tal classificação, a Política Correcional consegue ter prioridades em uma atuação mais repressiva, ou seja, de interrupção de ligações espúrias que ensejam no desvio, ou, ao menos, de constante monitoramento

das atividades. Convém que tais ações sejam realizadas nas áreas vermelhas e laranjas.

Pelos indicadores de risco, podemos perceber que possuem verossimilhança com o que se tem noticiado nos grandes meios de imprensa e com as grandes crises de imagem institucional. Indiscutivelmente, as áreas laranjas, e muito mais as áreas vermelhas possuem grandes riscos de que se repitam episódios que maculem a imagem da PMERJ, do Estado do Rio de Janeiro e do Brasil e afrontam os objetivos estratégicos da Corporação.

Todavia, cabe ressaltar que como foi utilizado fonte de dados das exclusões em apenas 05 (cinco) anos, é possível que algumas Unidades não tenham sido captadas, estando em um nível de risco baixo ou até médio. Isso ocorre também porque muitas prisões de alto impacto decorrem de órgãos policiais e correccionais externos; cerca de 40% das exclusões não tiveram origem persecutória na PMERJ, o cenário se amplia quando nos referimos aos danos predatórios, com aproximadamente 45%.

Para dirimir tal questão e complementar a análise de risco, considerando as teorias estudadas, o perigo de contágio com relações espúrias e possibilidade de sistematização, fez-se uma rede com as passagens dos policiais excluídos, ou seja, com as Unidades por onde o policial excluído trabalhara.

4 A REDE DE POLICIAIS EXCLUÍDOS

Para a confecção da rede, foi utilizado o histórico de movimentações dos policiais militares que foram excluídos, tendo os nós sido parametrizados pelo nível de risco, conforme estabelecido na seção anterior, tanto em tamanho, quanto em intensidade de cor.

Destarte, apresentam-se 171 nós, ou Unidades pelas quais o policial excluído trabalhou. Para cada caminho de um nó para outro, foi considerado uma conexão, estabelecendo a aresta (link) da rede; logo, verificou-se a existência de 2670 conexões.

A proximidade de um nó com outro é estabelecida pelas conexões entre estes, chamada de distância geodésica na ciência de redes (o menor caminho que liga dois nós de uma rede), pode-se perceber que nem sempre tal proximidade está relacionada à distância geográfica. Assim, temos o 3º BPM

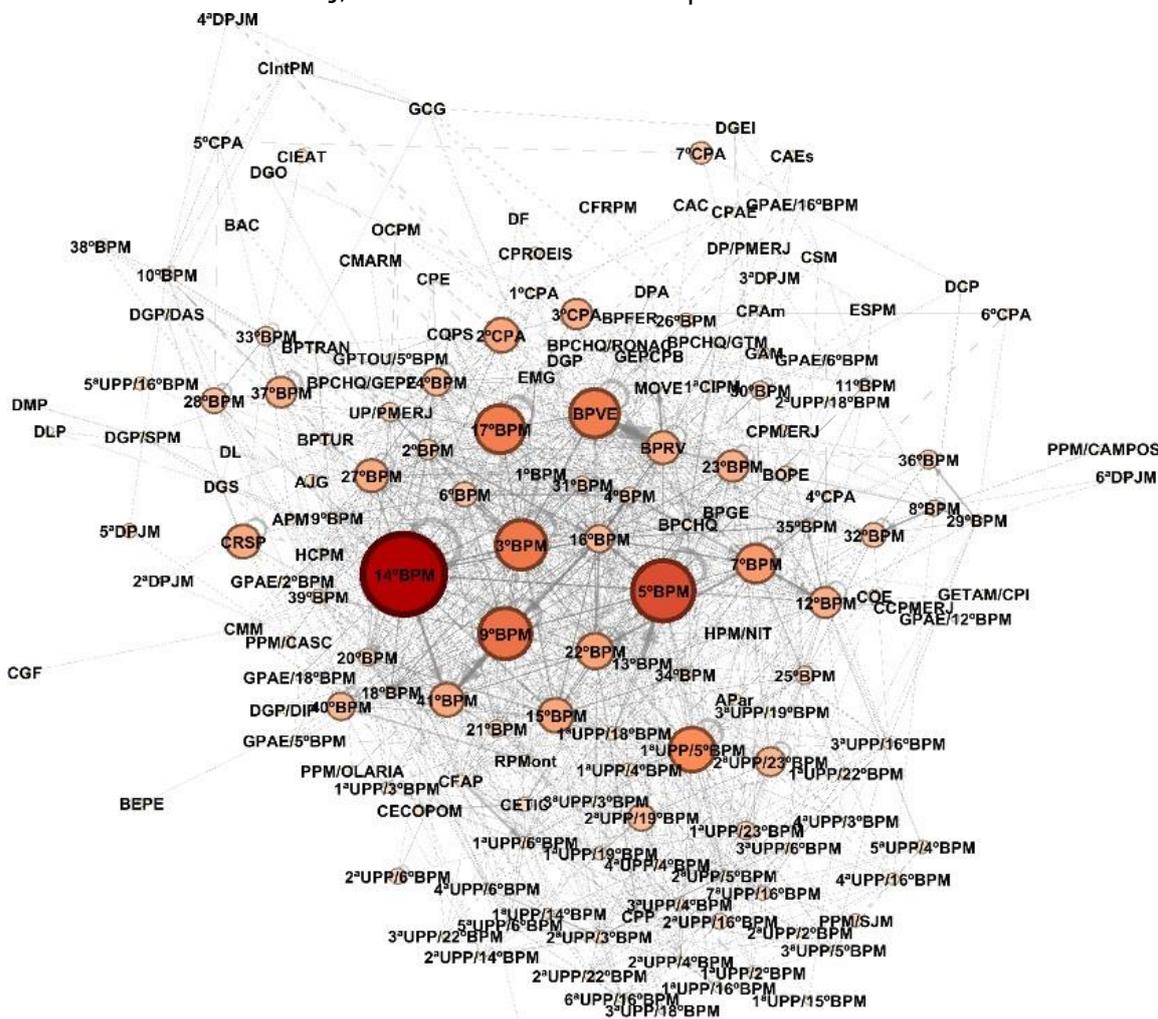
próximo ao 14º BPM e o 23º BPM próximo ao BPRv, proximidades que estão relacionadas às frequentes transferências de policiais que foram excluídos de uma Unidade para outra.

Esta situação chama a atenção da necessidade de uma política de remoção do policial militar dentro da Corporação com atenção correcional; muitos possuem um histórico de trabalho em Unidades que estão com um risco maior. Isso pode ser pelo fato de que as Unidades que apresentam maior risco sejam aquelas mais atrativas para o policial mal-intencionado, ou uma Unidade naturalmente receptora de policiais que foram punidos informalmente com remoções (transferências), os chamados "bicos".

Podemos citar o exemplo de uma dupla de rádio patrulheiros do 23º BPM (Leblon), que em 2018 foram excluídos da Corporação acusados de extorsão⁴. Em 2009, os policiais, em conluio com mais dois policiais de outras Unidades (ambos em folga), extorquiram mediante sequestro duas pessoas acusadas de participação de tráfico de drogas na Rocinha; as vítimas registraram a ocorrência em sede de Delegacia. Já indiciados, um dos rádio patrulheiros foi movimentado para o BPRv, depois trabalhou no 22º BPM, e depois no 9º BPM; já o outro, percorreu pelas seguintes Unidades: BPRv, BPVE, 7º BPM, BPGE, 3º BPM e 40º BPM.

⁴ Os policiais foram condenados em 1ª instância na Auditoria de Justiça Militar por: extorsão mediante sequestro (Art. 244 - CPM), e § 1º; sequestro ou cárcere privado (Art. 225 - CPM); extorsão (Art. 243 - CPM), alínea "a" e § 1º C/C roubo qualificado (Art. 242, § 2º - DL nº 1001/69 - CPM), II; circunstâncias agravantes (Art. 70 - DI Nº 1001/69 - CPM), II alíneas "g" e "i" c/c concurso de agentes (Arts. 53 e 54 - DI Nº 1001/69 - CPM) n/f concurso de crimes (Art. 79 - DI Nº 1001/69 - CPM); conforme consulta processual no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ).

Imagem 03 – Rede de policiais excluídos a bem da disciplina, de 2015 a 2019 na PMERJ, com nós classificados por risco de exclusão.



Fonte: dados coletados pelos autores.

Pode-se observar que as UPPs formam uma comunidade e que a 1ª UPP/5º BPM (Providência), a 2ª UPP/23º BPM (Rocinha) e a 2ª UPP/19º BPM (Pavão), além de possuírem maior risco, respectivamente, estão geodesicamente próximas, são hubs da comunidade e apresentam maior influência. Tal fato é possível por estarem subordinadas a um Comando mais centralizador (CPP) e serem possuidoras de uma atuação mais particular.

Também, verificamos que os BPMs com maior risco estão dispostos centralmente na rede, com uma interconexão maior. Cabe destacar que aquelas Unidades próximas às Unidades com maior risco - ou entre estas - de desvios de conduta que enseja a exclusão são suscetíveis igualmente a tal problema devido ao poder de influência das que possuem maior risco.

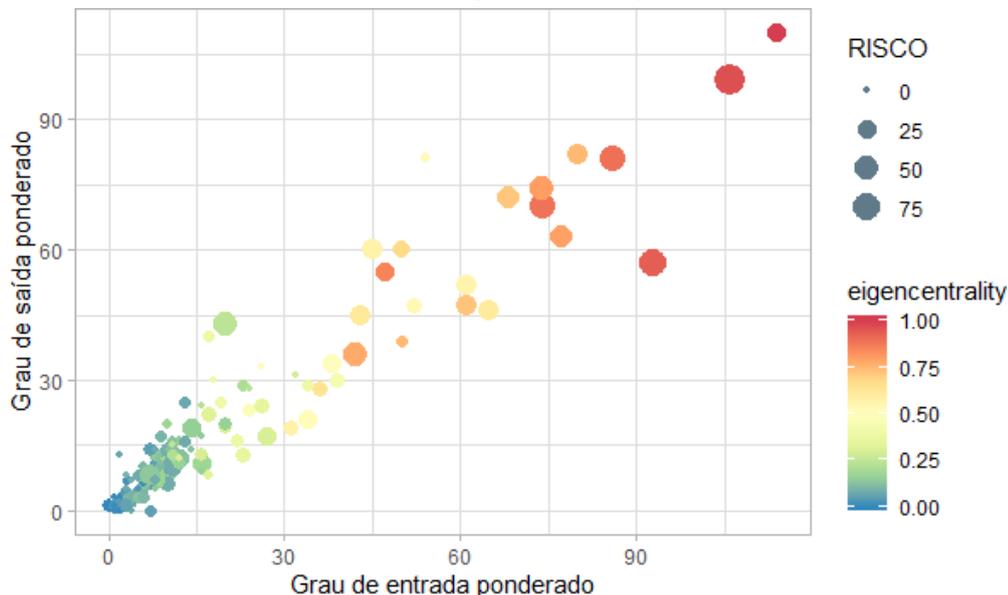
Neste sentido, podemos afirmar que tendem tais grupos à homofilia: termo amplamente utilizado na Análise de Redes Sociais, que significa a natural tendência de que um nó, ou ator, conecte-se a outros com propriedades parecidas por meio de ligações preferenciais; reproduzindo o popular jargão “semelhante atrai semelhante”.

Cabe informar que um algoritmo utilizado para se tentar aferir influência de um nó sobre outros em uma rede (diretamente ou indiretamente) é conhecida como grau de centralidade de autovetor (*eigenvector centrality*). Esta métrica, cabe ilustrar, inclusive influenciou na criação do algoritmo *PageRank*, utilizado inicialmente pelo Google como motor de busca de páginas da internet, por meio do posicionamento de sua importância (KILDUFF; TSAI, 2003).

Outrossim, resta definir o conceito de grau de entrada e saída ponderado. Numa rede dirigida, como a que está sendo analisada, a direção das conexões é um fator importante. Logo, temos conexões de um ou mais policiais que saem de uma Unidade para outra (grau de saída) e temos a conexão de um ou mais policiais que entram em Unidade vinda de outra (grau de entrada). Da mesma forma, a ponderação de aresta pela quantidade de policiais é chamada de grau de saída ponderado (*weighted outdegree*) e de grau de entrada ponderado (*weighted indegree*).

Ao juntar as três supracitadas métricas, podemos verificar quais Unidades possuem mais entrada ou saída ponderada de policiais, bem como seu “grau de influência” (*eigenvector centrality*) em cor e do risco de desvio de conduta que enseja a exclusão em tamanho. Cumpre destacar que mesmo as Unidades que não apresentam alto risco ou risco extremo, mas que estão próximas às Unidades com tais qualidades, estão suscetíveis a terem policiais com desvios de condutas que ensejam a exclusão a bem da disciplina, seja de serviço, ou mesmo na folga. Logo, na política correcional que deve ser implantada na PMERJ, convém que seja considerado também tais Unidades.

Gráfico 05 – Relação entre os graus ponderados de saída e entrada, centralidade de autovetor (*eigencentrality*) e risco.



Fonte: dados coletados pelos autores.

Verificamos, logo, que há uma relação linear entre as variáveis “graus de saída” (x) e entrada (y) ponderados, sendo $y = 0,9135x + 1,3573$, com $R^2 = 0,9127$. Pode-se perceber que há uma ou outra Unidade que apresenta um menor risco, mas que se encontra situada em uma posição extrema no gráfico, destacando-se o BPChq e o BPRv.

Tais Unidades podem também apresentar um risco não captado pela atividade correcional, devido ao alto *turn over*⁵. Podemos notar, pelo Apêndice 1, que o 16º BPM (224 policiais) apresenta o maior grau de conexão ponderado (*weighted degree*), que é a soma do grau ponderado de entrada e saída; em seguida, vem o 14º BPM (205 policiais); depois, 5º BPM (150 policiais), o 9º BPM (167 policiais) e o BPRv (162 policiais), sucessivamente.

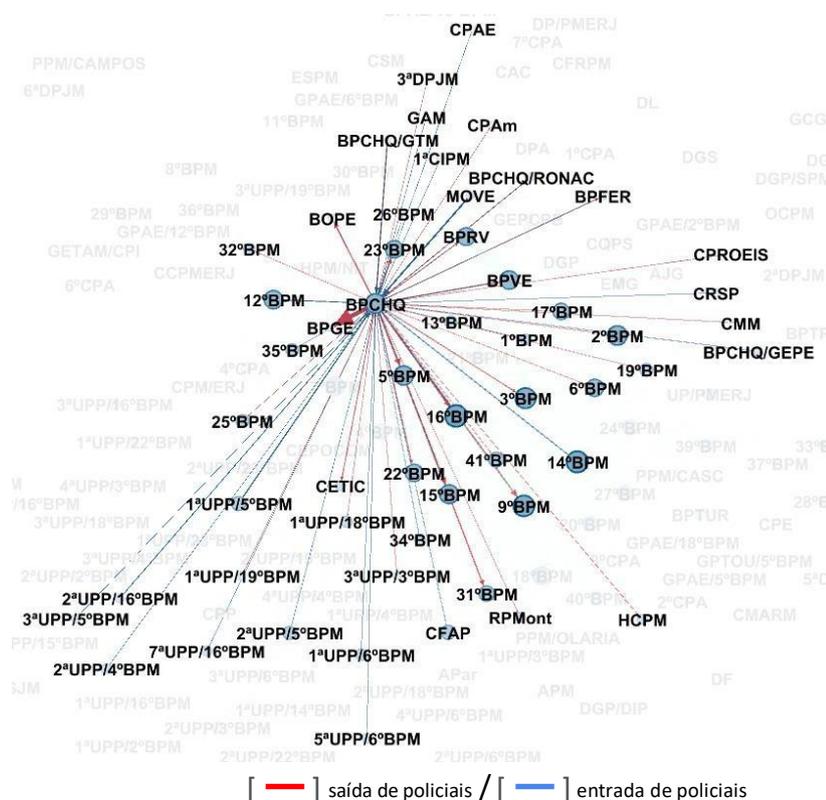
Já o BPChq possui o décimo maior *weighted degree*, na frente do 12º BPM e atrás do 22º BPM. Apesar de seu baixo risco captado dentro do recorte temporal em análise⁶, o que chama a atenção é que a Unidade de Polícia de Choque dispersou mais policiais (81) do que admitiu (54). Isso pode estar ligado a uma mudança mais abrupta - a partir de 2012 - de cultura Organizacional, ou do

⁵ Termo ligado à Gestão de Pessoas, refere-se à rotatividade de pessoal em uma Seção, Unidade ou Organização; tanto relacionado à entrada quanto à saída de efetivo.

⁶ Cabe lembrar que, no trabalho de Matos (2010), com coleta de dados entre os anos de 2007 e 2009, apontava-se o BPChq como a Unidade com mais exclusões de policiais.

ensejo de uma gratificação, e demais mudanças estruturais; é possível que aqueles policiais que mais apresentam problemas disciplinares tenham sido retirados da Unidade. Na rede, é possível observar a dispersão de alguns policiais para Unidades de alto ou extremo risco; embora, majoritariamente, tenham ido para o BPGE, que por sua vez, dispersou policiais para o 23º BPM, BPRv, BPVE, 17º BPM, 7º BPM, 15º BPM, e 22º BPM.

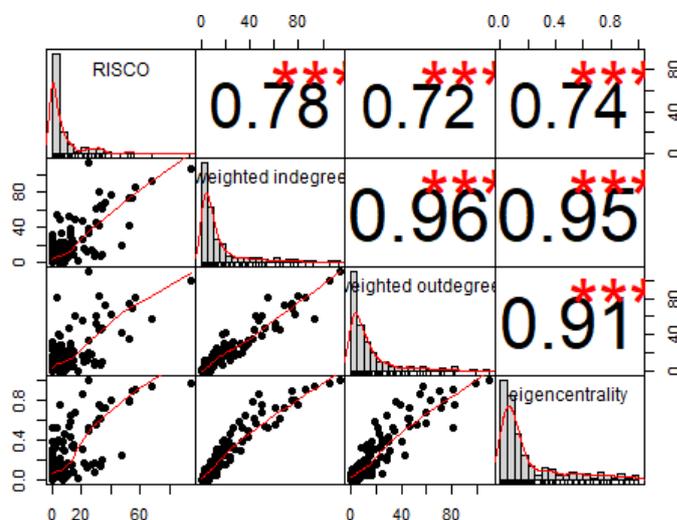
Imagem 04 – Conexões de entrada e saída de Unidades com o BPChq, com base nos policiais excluídos entre 2005 e 2019.



Fonte: dados coletados pelos autores.

A seguir, ao se colocar as variáveis analisadas em uma matriz de correlação, podemos verificar que todas são consideradas como muito fortes (acima de 0,9) ou fortes (acima de 0,7), com nível de significância $p < 0,0001$ (***)).

Imagem 05 – Matriz de correlação de Pearson com as variáveis risco, grau de entrada ponderado (*weighted indegree*), grau de saída ponderado (*weighted outdegree*), e grau de centralidade de autovetor (*eigenvector centrality*).



Fonte: dados coletados pelos autores.

A partir destas informações, pode-se inferir que há um alto *turn over* de policiais que foram excluídos nas Unidades com maior conectividade (*degree*) e risco, inclusive. No Apêndice 1, pode-se verificar a métrica das Unidades em estudo.

Portanto, as Unidades que mais apresentam risco de exclusão de policiais, seja por causa ou consequência, são também grandes dispersoras de policiais que podem influenciar na cultura organizacional de outras Unidades ou mesmo de um todo, e também do ambiente operacional; aproximando-se dos achados de Quispe-Torreblanca e Stewart (2019), assim como de Wood, Roithmayr e Papachristos (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo presente trabalho, foi possível verificar que o controle dos desvios de conduta, sobretudo aqueles considerados como corruptivos, deve ser considerado uma prioridade para organizações públicas e privadas, por serem um elemento de desagregação e desviarem da missão planejada. Todavia, dentro da Administração Pública, tal problema pode - inclusive - ocasionar a perda de reputação e conseqüentemente de confiança que o cidadão possui para com o serviço público, mitigando o próprio pacto social preestabelecido.

Tal questão, torna-se ainda mais grave quando se trata de atividade policial; pois esta – além de possuidora da legítima violência estatal – está capilarizada em vários segmentos espaciais e sociais. Logo, podendo sua imagem ser mais facilmente denegrida - por decorrência de tal problema - do que outros órgãos públicos.

Ademais, a criação de uma Política Correccional em nível de Secretaria de Estado de Polícia Militar deve ser considerada como um objetivo estratégico, havendo a necessidade de ferramentas e métodos para subsidiar a gestão de risco. Neste sentido, foi proposta a identificação de alguns padrões, métodos, análises e avaliações do problema,

Foi constatado que, entre 2015 e 2019, 784 policiais foram excluídos da PMERJ a bem da disciplina, sendo que 55% das condutas estão ligadas ao cometimento de danos predatórios (roubos, extorsões, concussões, formação de milícia, associação com outros tipos de organizações criminosas etc.), cometidos tanto em folga, quanto no serviço policial militar; o que indica um nível de dano extremamente impactante para com a vida do cidadão.

Somente concussão, extorsão e roubo somam 39% dos motivos de exclusões dos policiais militares. Porém, nem todas as condutas são cometidas de forma isolada, pela análise de vínculos, foi possível verificar que muitas condutas de dano predatório são interconectadas, são próximas, e tendem a estar relacionadas à formação de quadrilha, associação com o tráfico de drogas ou milícia.

Cumprir destacar a necessidade de uma preocupação correccional quanto à coparticipação de outros agentes públicos e políticos na atuação infracional. Neste trabalho, em pelo menos 20% dos registros de exclusão, há a participação de policiais civis (majoritariamente), militares federais, policiais federais, vereadores etc. Outrossim, 26% das exclusões de policiais militares possuíam a participação de civis, a maioria relacionado a condutas predatórias (em 47% dos policiais excluídos).

Na identificação de risco por Unidade, foram identificadas 06 Unidades em risco extremo e 14 Unidades com alto risco; Unidades estas que devem ser priorizadas pelo setor estratégico da corporação, seja por meio de ações repressivas (disrupção de quadrilhas, prisões etc.), seja por meio de ações preventivas (educação, formação, conscientização etc.).

Todavia, cabe salientar, é possível que a atividade correcional da PMERJ não consiga captar - por meio das exclusões - as Unidades que mais necessitam de atenção, diminuindo a sensibilidade do indicador de risco; até porque 40% das exclusões não tiveram origem persecutória na PMERJ, o que faz com que a “captação” deste policial desviante seja realizada acidentalmente, aos humores, ou mesmo possibilidades de outras estruturas públicas. Logo, de forma a mitigar tal óbice, pode-se utilizar a rede de policiais excluídos, identificando aquelas Unidades mais atrativas por eles, igualmente mais vulneráveis.

Foi percebido que há uma forte correlação estatística entre as entradas e saídas (graus ponderados) de policiais excluídos com o risco estabelecido. Percebeu-se que o alto turn over de policiais é um elemento dispersor e possivelmente influente para as demais Unidades, estabelecendo um risco de sistematização das infrações.

Cumprido destacar que a base de dados possui 21.631 segmentos informacionais e é decorrente de um trabalho único na PMERJ. Todavia, deve ser implementada e ampliada. Assim, pode-se fortalecer os padrões encontrados e achar novos insights a partir da implementação. Também, considerando o exíguo tempo para análise e desenvolvimento, bem como limitações decorrentes do formato de trabalho, pode-se afirmar que mesmo na base atual, é possível obter novos achados ou aprofundar os que já estão em pauta.

Também, há inúmeras questões que podem e devem ser respondidas, por exemplo: os fatores individuais determinantes quanto à escolaridade, desempenho escolar dentro da Organização, se entrou na PMERJ por força de liminar, o percentual de policiais excluídos que posteriormente foram reintegrados; a existência de ex-policiais como coautores ou partícipes; o tipo de policiamento exercido durante a falta quando em serviço, etc.

Caso a Corporação entenda ser importante tal tema, cumpre ressaltar a urgência na implantação da Política Correcional, abarcando inúmeros Programas de prevenção (ação *soft power*) e também ações repressivas (*hard power*). Para tanto, cabe informar que a base de dados pode ser ampliada, valendo-se dos PAD ainda em andamento, mesmo os sobrestados, dados e informações de inteligência, e até decorrentes de pesquisas de vitimização diretas ao cidadão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 37001**: sistemas de gestão antissuborno: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro:ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000**: Gestão de riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BAILEY, J; TAYLOR, M.M. Evade, Corrupt, or Confront? Organized Crime and the State in Brazil and Mexico. **Journal of Politics in Latin America**. [S.l.] 2/2009, p. 3-29, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018b.

BRAZILLER, G. **The Knapp Commission Report on Police Corruption**. New York: Oak Park Avenue, 1973. ISBN: 080760688X.

CERQUEIRA, C.M.N. A criminalidade da Polícia. In: IBCRIM. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, Trimestral – ano 5 – nº 19, 1997.

COLOMBIA. Presidencia de la República. **Guía para la gestión del riesgo de corrupción**. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia, 2015. Disponível em: <<http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-gestion-riesgo-anticorrupcion.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2020.

CORRUPÇÃO. In: **MICHAELIS: Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. [S.l.]: Editora Melhoramentos Ltda, 2020. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/corrupt%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 16 set 2020.

CRUZ, J.M. Police Misconduct and Democracy in Latin America. **Latin American Public Opinion Project, "Insights" series Development**, [s.l.], v. 2010, no 33, p. 1–5, 2010. Disponível em <<https://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/I0833en.pdf>>. Acesso em: em 06 abr 2020.

DA SILVA, J. Corrupção Policial e a Teoria das maçãs. In: GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, **Revista Preleção**: Publicação Institucional da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo. Vitória: PMES/DEIP, 2010.

DEAN, G.; BELL, P.; LAUCHS, M. Conceptual framework for managing knowledge of police deviance. In: **Policing and Society**. [s.l.], v. 20, no 2, p. 204–222, 2010. ISSN: 10439463, DOI: 10.1080/10439461003668476.

GOTTSCHALK, P.; DEAN, G. Knowledge management in policing: The case of Police Complaints and Police Crime. In: **The Police Journal**. [s.l.], v. 83, p. 96–112, 2010. DOI: 10.1358/pojo.2010.83.2.473.

IVKOVIC, S. K.; KUTNJAK, S.; VIC, I. To Serve and Collect: Measuring Police Corruption. J. Crim. L. & Criminology. **The Journal of Criminal Law and Criminology**, [s.l.], v. 93, no 93, p. 2–3, 2002.

KILDUFF, M; TSAI, W. **Social Networks and Organizations**. London: SAGE Publications, 2003.

LESSING, B. **Making Peace in Drug Wars: Crackdowns and Cartels in Latin America**.

[S.l.], Cambridge University Press, 2017. ISBN-10: 1316648966.

MATOS, A. **Uma análise dos fatores relacionados com as perdas de efetivo da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro com Foco nos Licenciamentos e nas exclusões a bemma disciplina.** In: Belo Horizonte. Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar (APM) e à Fundação João Pinheiro (FJP) como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Segurança Pública. 2010.

NEWBURN, T. Understanding and preventing police corruption: lessons from the literature. **Police Research Series:** Paper 110. Londres: Home Office, Research, Development and Statistics Directorate, 2014. ISBN: 1840828226.

OLIVEIRA JÚNIOR, A. Dá para confiar nas polícias? Confiança e percepção social da polícia no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [s.l.], v. 9, no Ago/Set, p. 6–22, 2011.

PARAÍBA. Polícia Militar da Paraíba. **PM prende policiais do Rio de Janeiro suspeitos de formação de milícia**, 2013. Disponível em: <http://www.pm.pb.gov.br/portal/2013/04/08/pm_prende_policiais_do_rio_de_janeiro_suspeitos_de_formacao_de_milicia/>. Acesso em: 2 abr. 2020.

PEREIRA, F.C. **Crime Organizado e sua infiltração nas instituições governamentais.** 2ª ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2017.

PRENZLER, T. **Police Corruption: Preventing Misconduct and Maintaining Integrity.** London: CRC Press, 2009.

PINHO, J. A. G. De; SACRAMENTO, A. R. S. O círculo vicioso da corrupção no Brasil: limites estruturais e perspectivas de rompimento. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 69, p. 181–208, 2011.

PUNCH, M. Rotten orchards: “Pestilence”, police misconduct and system failure.

International Journal of Phytoremediation, [s.l.], v. 21, no 1, p. 171–196, 2003. ISBN: 1043946032000, ISSN: 15497879, DOI: 10.1080/10439460308026.

QUISPE-TORREBLANCA, E. G.; STEWART, N. Causal peer effects in police misconduct. **Nature Human Behaviour**, [s.l.], v. 3, no 8, p. 797–807, 2019. ISSN: 23973374, DOI: 10.1038/s41562-019-0612-8.

RIO DE JANEIRO. **Decreto Nº 6.579 de 05 de março de 1983**, 1983. Disponível em <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/85d7a32b4f996d5903256c230061d4c6?OpenDocument>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SCHAEFERS, T. et al. Contagious Effects of Customer Misbehavior in Access-Based Services. **Journal of Service Research**, [s.l.], v. 19, no 1, p. 3–21, 2016. ISSN: 15527379, DOI: 10.1177/1094670515595047.

SCHWARTZMAN, S. **Coesão Social, Democracia e Corrupção.** São Paulo: iFHC/CIEPLAN. 2008. Disponível em <https://fundacaofhc.org.br/files/papers/446.pdf>. Acesso em: em 26abr2020.

SILVA, J.V.; SOUZA, J.L.C. Criminalidade policial: a dinâmica da relação entre violência e corrupção na polícia militar do Pará. **Cadernos de Estudos Sociais**, Recife, v.31, n. 1, p. 99- 117, jan/jun, 2016. Disponível em <http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/CAD>. Acesso em: 1 abr. 2020.

VERGARA, J. C. G. The Rebellion of Criminal Networks: Organized Crime in Latin America and the Dynamics of Change. In: **Citizen Security and Organized Crime**. Woodrow Wilson Center Update on the Americas, 2012. Disponível em: <https://www.wilsoncenter.org/publication/the-rebellion-criminal-networks-organized-crime-latin-america-and-the-dynamics-change>. Acesso em: em 17 jun. 18.

WILLIAMS, T. Police Corruption. **Journal of Financial Crime**, [s.l.], v. 6, no 4, p. 354–357, 1999. ISSN: 17587239, DOI: 10.1108/eb025907.

WOOD, G.; ROITHMAYR, D.; PAPACHRISTOS, A. V. The Network Structure of Police Misconduct. **Socius: Sociological Research for a Dynamic World**, [s.l.], v. 5, p. 1-18, 2019. ISBN: 2378023119879, ISSN: 2378-0231, DOI: 10.1177/2378023119879798.

ZANINI, M.T. Confiança como Base para o Desenvolvimento Socioeconômico Sustentável. In: MIGUELIS, C.; ZANINI, M.T (org). **Excelência em gestão pública: espaços para atuação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

ZILLI, L. F.; COUTO, V. A. Servir e proteger: Determinantes da avaliação pública sobre a qualidade do trabalho das polícias militares no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, [s.l.], v. 32, no 3, p. 681–700, 2017. ISSN: 01026992, DOI: 10.1590/s0102-69922017.3203006