

ENTRE O CÁLCULO E O VALOR: DESAFIOS DA INTEGRIDADE INSTITUCIONAL E A PROTEÇÃO DA SUBJETIVIDADE NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

BETWEEN CALCULATION AND VALUE: CHALLENGES OF INSTITUTIONAL INTEGRITY AND THE PROTECTION OF SUBJECTIVITY IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

José Luís Maia Bezerra¹
Denison Melo de Aguiar²
Flávio Humberto Pascarelli Lopes³
Bruno Patrício de Azevedo Campos⁴
Luhan Ammy Andrade Picanço⁵

RESUMO: Este artigo analisa a transição do modelo de gestão da segurança pública no Amazonas, migrando de uma lógica utilitarista baseada em "preços" e sanções para uma ética fundamentada em valores e na dignidade humana. Historicamente pautada na premissa custo-benefício de Bentham, a gestão policial enfrenta o esvaziamento da ética da convicção ao tratar falhas morais como meros custos administrativos. Por meio de pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, com foco no Estatuto dos Policiais Militares e na Portaria nº 001/2025 (PMAM), o estudo discute o conflito de identidade do policial, frequentemente desumanizado e visto como executor mecânico. Os resultados indicam que o modelo punitivo gera inércia defensiva e adoecimento mental. Conclui-se que a efetividade da segurança pública depende do reconhecimento do policial como sujeito de direitos e da aplicação do controle de convencionalidade nas relações internas. Propõe-se a humanização da gestão e a institucionalização de fluxos de acolhimento biopsicossocial, visando devolver ao agente o sentido do trabalho. Somente ao proteger a subjetividade do operador será possível consolidar uma instituição que atue pelo valor compartilhado da justiça e pelo respeito irrestrito aos Direitos Humanos no Estado Democrático de Direito.

Palavras-chave: Segurança Pública. Amazonas. Ética da Convicção. Direitos Humanos.

¹Pós-Graduado em Segurança Pública pela Faculdade Focus. Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Acadêmico da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), no Curso Superior de Graduação em Bacharelado em Segurança Pública e do Cidadão.

²Orientador: Pós-Doutor UniSalento (Itália-2024). Doutor em Direito pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGD/UFMG). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, cidadania e Direitos Humanos (PPGSP/UEA).

³Pós-Doutor em Direito pela UniSalento. Doutor em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza. Diretor da Escola Superior da Magistratura do Amazonas. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.

⁴Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade La Salle de Manaus – UNILASSALE. Graduado em Direito pela Escola Superior Batista do Amazonas – ESBAM. Chefe do Estado Maior Geral e Coronel da Polícia Militar do Amazonas – PMAM.

⁵Mestre em Ciências da Saúde (UFAM). Bacharel em Fisioterapia (UFAM). Acadêmico da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), no Curso Superior de Graduação em Bacharelado em Segurança Pública e do Cidadão.

Compliance Policial.

ABSTRACT: This article analyzes the transition of the public security management model in Amazonas, moving from a utilitarian logic based on "prices" and sanctions to an ethics grounded in values and human dignity. Historically based on Bentham's cost-benefit premise, police management faces the erosion of the ethics of conviction by treating moral failures as mere administrative costs. Through qualitative, bibliographic, and documentary research focusing on the Statute of Military Police Officers and Ordinance No. 001/2025 (PMAM) the study discusses the identity conflict of the police officer, often dehumanized and seen as a mechanical executor. The results indicate that the punitive model generates defensive inertia and mental illness. It concludes that the effectiveness of public security depends on recognizing the police officer as a subject of rights and the application of conventionality control in internal relations. The study proposes the humanization of management and the institutionalization of biopsychosocial support flows, aiming to restore the meaning of work to the agent. Only by protecting the operator's subjectivity will it be possible to consolidate an institution that acts through the shared value of justice and unrestricted respect for Human Rights within the Democratic State of Law.

Keywords: Public Security. Amazonas. Ethics of Conviction. Human Rights. Police Compliance.

INTRODUÇÃO

A segurança pública contemporânea, sob a égide do Estado Democrático de Direito, impõe à Polícia Militar um papel ambivalente: o de força de repressão estatal e o de agente de transformação social. No entanto, essa transição de paradigma, de um modelo puramente utilitarista para um guardião da pluralidade, enfrenta uma barreira invisível, mas muitas vezes intransponível: a tentativa de gerir a conduta humana como se esta operasse em um vácuo de significados (BALESTRERI, 1998).

No contexto do Amazonas, essa problemática revela-se não apenas como uma deficiência estrutural, mas ontológica, residindo na confusão institucional entre "preços" e "valores". Reforçando essa perspectiva, Aguiar, Rossi e Miyadaira (2025) destacam que a efetividade da segurança pública no estado depende de uma mudança cultural que proteja, de forma concreta, a dignidade dos policiais militares, superando interpretações rígidas de hierarquia que frequentemente invisibilizam o sofrimento mental e as violações de direitos fundamentais do próprio operador.

Historicamente, a gestão policial fundamenta-se na lógica utilitarista, onde o controle da conduta é exercido através da equação custo-benefício. (SILVA FILHO 2021). Sob a premissa de Bentham (1979), supõe-se que o medo da punição geraria, mecanicamente, a eficiência.

Contudo, a Economia Comportamental demonstra que o ser humano não é uma "máquina de cálculo", mas uma "máquina de interpretar significados". Ao transformar falhas éticas em meras sanções administrativas, retira-se do erro o seu peso moral. Segundo Dan Ariely (2012), a transformação de uma norma social em uma norma de mercado, a moralidade sai de cena para dar lugar ao cálculo. Assim, a falha de conduta passa a ser percebida como um "custo de negócio": se o preço do erro é aceitável, o agente sente-se autorizado a pagá-lo, salientando o que Max Weber (1982) classificava como ética da convicção.

Existe uma expectativa social de que o policial militar no Amazonas atue como detentor de retidão moral superior ao tecido social de onde provém. Ignora-se, todavia, que o policial é um cidadão imerso na mesma cultura, sujeito às mesmas fragilidades e dilemas éticos da sociedade brasileira. Quando o agente é tratado como executor mecânico de tarefas, ele desaprende a agir por valor e passa a atuar por mera conformidade, o que se mostra insuficiente frente às complexidades de uma sociedade plural. Michael Sandel (2012) reforça essa perspectiva ao afirmar que "o mercado não apenas organiza a economia; ele redefine o próprio caráter da atividade humana, muitas vezes degradando normas que não deveriam ser precificadas".

Nesse cenário, Aguiar (2025) defende que a concretização dos Direitos Humanos no sistema jurídico brasileiro não pode ser um exercício de abstração, mas uma prática que considere a dignidade da pessoa humana como o núcleo irradiador de todas as relações sociais e estatais. Para o autor, o Direito deve servir como instrumento de inclusão e proteção, o que implica que o operador de segurança pública, antes de ser um garantidor de direitos alheios, deve ter sua própria subjetividade e direitos fundamentais assegurados pelo Estado.

O presente estudo se propõe a analisar de que maneira a prevalência de modelos de gestão baseados no utilitarismo de "preços" e na sanção administrativa pode estar correlacionada à erosão da ética da convicção e ao esvaziamento do sentido do trabalho policial. Conforme a teoria de Weber (2015), a eficácia do agir humano dentro das instituições depende da capacidade do indivíduo de manter sua paixão e convicção, sob o risco de tornar-se apenas um executor desprovido de propósito ético, o que dificulta a implementação de uma doutrina de Direitos Humanos que reconheça a subjetividade do operador no Amazonas.

Dessa forma, o objetivo é analisar a transição entre a lógica utilitarista e a ética baseada em valores na segurança pública do Amazonas enfatizando o conflito de identidade institucional e propor diretrizes para um modelo de Direitos Humanos que devolva ao policial o sentido do seu trabalho.

2. METODOLOGIA

A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa fundamentada no procedimento de documentação indireta, estruturando-se em duas frentes complementares (SEVERINO, 2017). A primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica que articula a sociologia e a economia comportamental para discutir a crise de significado e o utilitarismo. A segunda frente baseia-se na pesquisa documental, voltada ao exame do Estatuto dos Policiais Militares do Amazonas e normativas institucionais recentes sobre assédio, visando confrontar a estrutura legal com a subjetividade do operador.

3. RESULTADOS

3.1. Os limites do utilitarismo e a economia comportamental na atividade policial

A análise da gestão operacional da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), à luz do Estatuto dos Policiais Militares (Lei nº 1.154/1975), revela uma estrutura predominantemente alicerçada na lógica utilitarista de Jeremy Bentham (1979). Nessa perspectiva, a disciplina é mantida através de um sistema de recompensas e sanções, onde o comportamento do agente é condicionado pelo cálculo pragmático do custo da punição. Todavia, a Economia Comportamental sugere que este modelo de "controle por preço" pode ser insuficiente para promover uma conduta ética genuína, uma vez que a motivação extrínseca do medo não substitui a integridade intrínseca necessária ao exercício da autoridade pública em cenários de alta complexidade.

Nesse sentido, Aguiar (2025) reforça que a efetividade das normas institucionais, como a Portaria nº 001/2025 sobre assédio, depende de uma mudança cultural que transcenda a rigidez anacrônica da hierarquia e do silêncio, exigindo uma estrutura capaz de proteger concretamente a dignidade da tropa. Ao converter falhas de conduta em meras sanções administrativas, o sistema corre o risco de retirar o peso moral do erro, transformando a infração ética em uma transação burocrática. Quando a transgressão perde sua dimensão de valor e passa a ser precificada pelo regulamento disciplinar, o compromisso do policial com a sociedade é fragilizado, dando lugar a uma visão meramente contratualista da função pública.

Conforme demonstra Ariely (2012), quando uma obrigação moral é substituída por uma "multa", o indivíduo pode passar a ver o erro como um custo de negócio aceitável. No contexto amazonense, Aguiar e Martins (2025) alertam para a necessidade de uma matriz formativa que supere doutrinas baseadas na lógica de guerra, promovendo a transição do conhecimento abstrato para uma competência prática pautada no respeito aos direitos fundamentais. O foco excessivo na punição administrativa pode, paradoxalmente, desgastar a ética da convicção, levando o operador a agir por conformidade ao regulamento, muitas vezes de forma defensiva e minimalista, e não por um valor partilhado de justiça que deveria nortear sua vocação (SANDEL, 2012).

A expansão dessa crítica revela que a "precificação" da conduta gera o fenômeno da inércia operacional, onde o policial, temendo o custo administrativo de uma ação legítima, porém complexa, opta pela omissão cautelar. No ambiente amazônico, cujas particularidades geográficas e sociais impõem desafios singulares à segurança, a dependência exclusiva de um código de 1975 engessa a capacidade de resposta da instituição. A gestão que ignora a psicologia do operador e foca apenas no controle externo falha em construir uma identidade institucional resiliente, resultando em uma tropa que cumpre protocolos para evitar o castigo, mas que se sente desamparada pela justiça que é instada a aplicar.

5

A superação desse modelo exige a aplicação do Controle de Convencionalidade intramuros, garantindo que a disciplina militar não se sobreponha aos direitos fundamentais do próprio policial. Humanizar a gestão operacional significa entender que a subjetividade do agente é o filtro final da legalidade na rua; portanto, o respeito à sua saúde mental e dignidade é o alicerce para uma atuação externa pautada nos Direitos Humanos. Ao tratar o policial como um sujeito de direitos e um intérprete ético da realidade, o Estado do Amazonas promove a migração da conformidade burocrática para a responsabilidade consciente, fortalecendo a legitimidade da PMAM perante a comunidade.

Em última análise, o resgate do valor sobre o preço e da convicção sobre a sanção é o caminho necessário para que o garantidor da lei se sinta, ele próprio, protegido pelo ordenamento jurídico. O fortalecimento institucional depende de uma governança que reconheça a falibilidade humana e ofereça segurança jurídica ao bom operador, desencorajando o desvio não pelo terror da punição, mas pela solidez de uma cultura de integridade. Assim, a modernização da PMAM passa pela construção de um ambiente onde a ética não seja um cálculo de risco, mas o sentido fundamental do trabalho policial, garantindo que a ordem pública seja

mantida com dignidade para quem serve e para quem é servido.

3.2. O conflito de identidade: a expectativa da conduta "santa" frente à realidade do cidadão

Observa-se um conflito ontológico entre a imagem idealizada do policial com a sua realidade como cidadão inserido na cultura brasileira. O regime disciplinar militar exige uma retidão que muitas vezes ignora a falibilidade humana inerente ao indivíduo. Weber (1982) descreve a "ética da convicção" como um guia interno, mas esta é frequentemente sufocada por um modelo de controle que trata o agente como uma máquina de execução. Nesse sentido, Aguiar (2025) argumenta que a desumanização do operador, ao ser visto como uma ferramenta estatal infalível, rompe o vínculo de alteridade necessário para a proteção da cidadania, pois aquele que não tem seus próprios direitos reconhecidos dificilmente conseguirá ser o garantidor dos direitos alheios.

A análise documental das portarias recentes sobre assédio moral e sexual na PMAM sinaliza um avanço importante. Estes documentos reconhecem que o ambiente interno é permeado por tensões humanas e vulnerabilidades que precisam de suporte, e não apenas de repressão. A Portaria nº 001/2025-GS/SSP, ao estabelecer canais de denúncia e proteção ao denunciante, alinha-se ao que Aguiar e Rossi (2025) definem como: Integridade Organizacional em Segurança Pública, a qual a ética da convicção é protegida pela garantia de um ambiente de trabalho livre de abusos de autoridade. Este movimento institucional responde a diretrizes internacionais, como os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e o Protocolo de San Salvador, que exigem do Estado a promoção de condições de trabalho dignas e seguras para todos os seus agentes (OEA, 1988).

Em suma, a transição de um modelo de gestão puramente utilitarista para uma segurança pública pautada pela ética da convicção exige o rompimento com a herança benthamiana, que reduz o policial a um calculador de sanções e "preços" administrativos. Como demonstrado, a eficácia operacional na Amazônia não pode prescindir da subjetividade do agente; ao contrário, ela depende do reconhecimento do policial como sujeito de direitos e ser humano falível, ao sustentar que o ser humano deve ser tratado sempre como um fim em si mesmo, e nunca apenas como um meio, e, portanto, não permite equivalente, tem uma dignidade (KANT, 2009).

Ao integrar o controle de convencionalidade proposto por Aguiar (2025) com a visão humanista de Balestreri (1998), dessa maneira a proteção da dignidade do operador é o alicerce

fundamental para a proteção da sociedade. Somente ao superar a lógica da conformidade mecânica e investir na saúde mental e na segurança jurídica do policial militar, será possível consolidar uma instituição que atue não pelo medo da punição, mas pelo valor compartilhado da justiça e do respeito irrestrito aos direitos fundamentais no Estado Democrático de Direito.

3.3. Proposições para uma releitura dos direitos humanos do policial militar no Amazonas

A transição de um modelo de "preço" para um modelo de "valor" exige que os Direitos Humanos do policial sejam compreendidos como o "direito ao significado". Propor uma nova ótica para a segurança pública no Amazonas envolve devolver ao agente o sentido do seu trabalho, tratando-o como um intérprete de significados e um guardião da pluralidade social (BALESTRERI, 1998). Essa mudança de paradigma requer que a instituição deixe de enxergar o policial sob a ótica burocrática e passe a vê-lo como um ator político-social cuja subjetividade é a ferramenta mais refinada de preservação da paz.

As proposições deste artigo indicam que o fortalecimento da responsabilidade individual não advém do aumento do medo da punição, mas da valorização da dignidade do operador. Isso implica que as políticas públicas e normativas institucionais devem prever mecanismos de suporte psicológico, jurídico e social que humanizem a figura do militar. Ao reconhecer o policial como sujeito de direitos, e não apenas como um executor da lei, a instituição promove uma ética da responsabilidade que reflete diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade amazônica. Neste contexto, Aguiar (2025) aponta que a integridade institucional só se consolida quando o Estado garante ao agente um ambiente livre de assédio e de violências simbólicas, transformando o quartel em um espaço de vivência democrática que se projeta para a rua.

Nessa perspectiva, a teoria do reconhecimento de Axel Honneth (2003) torna-se essencial: a identidade do policial é construída através do reconhecimento social e jurídico de sua importância; quando este reconhecimento é substituído apenas por sanções disciplinares, que desestimulam o agir ético. O trabalho policial, sob as pressões peculiares da região amazônica, exige o que Dal Rosso (2014) denomina "inteligência prática", ou seja, a capacidade de o agente decidir com base em valores diante de situações imprevistas que o regulamento não alcança. Se o sistema pune a falibilidade humana sem oferecer o suporte subjetivo necessário, ele silencia essa inteligência, gerando o adoecimento mental e a alienação profissional.

Assim, a implementação de uma doutrina de Direitos Humanos que inclua o policial

exige a aplicação do controle de convencionalidade nas rotinas administrativas da PMAM. Como defende Aguiar (2025), as normas disciplinares não podem ser lidas isoladamente, mas devem estar subordinadas à Convenção Americana de Direitos Humanos. Isso significa que a disciplina militar deve coexistir com o direito à saúde mental e à integridade psíquica, conforme preceituam os tratados internacionais. Ao harmonizar a hierarquia com a proteção dos direitos fundamentais do próprio agente, a segurança pública do Amazonas deixa de ser um exercício de conformidade utilitarista para se tornar um pilar de cidadania, onde o policial, respeitado em sua humanidade, torna-se o mais legítimo defensor da dignidade humana alheia.

3.4. Compliance e o risco moral na atuação policial

A análise do *compliance* no âmbito da Polícia Militar do Amazonas revela que a conformidade normativa, quando estruturada apenas sob uma ótica punitiva, altera significativamente o cálculo de risco do operador. Ao estabelecer protocolos rígidos de integridade institucional (CASTRO, 2018), o sistema cria um cenário onde o policial passa a gerir sua conduta como um gestor de riscos de sua própria carreira, e não meramente como um agente da lei. Conforme destacam Paulon e Nascimento (2024), o *compliance* surge para promover uma cultura ética e prevenir desvios que comprometem a imagem das forças de segurança. Entretanto, se o "preço" de um erro operacional for uma sanção desproporcional, o agente tende a adotar uma postura de conformidade minimalista, priorizando a autopreservação administrativa em detrimento da eficácia necessária no combate ao crime.

8

Esse modelo estritamente procedimental pode gerar o fenômeno da inércia defensiva, onde o receio de processos disciplinares em ocorrências de alta complexidade paralisa a proatividade policial. A segurança jurídica do operador torna-se o critério primário de ação, muitas vezes suplantando a ética da convicção necessária ao enfrentamento de situações críticas (COIMBRA; MANZI, 2010). Aguiar (2025) identifica essa evasão da responsabilidade como um sintoma da ausência de um sistema de integridade que, além de vigiar, proteja o bom operador. Para Zocchi (2023), o *compliance* deve ser um instrumento de eficiência na controladoria que aperfeiçoe a prevenção, garantindo que a instituição não perca sua finalidade pública por falhas de integridade sistêmica ou falta de amparo institucional.

A interação entre a conformidade e o julgamento moral do policial é profunda: se o custo pessoal do erro é elevado e o suporte institucional é insuficiente, a tendência é a substituição da proatividade pela adesão burocrática à norma. Sob a perspectiva do Controle de

Convencionalidade, Aguiar e Rossi (2025) reforçam que o *compliance* deve atuar como um garantidor da dignidade da tropa, e não apenas como um braço punitivo. Assim, a integridade na segurança pública amazônica deve ser um arcabouço que assegure que a retidão moral do agente não seja punida por sua proatividade, equilibrando a exigência ética com a proteção contra prejuízos desproporcionais à sua dignidade e carreira, garantindo que a disciplina não anule o direito à saúde mental.

O conflito de identidade institucional nas forças de segurança nasce da tensão entre a manutenção de uma hierarquia rígida e a necessidade de uma modernização humanista, exigindo uma mudança cultural que supere a herança utilitarista de uma sociedade disciplinar. Embora a disciplina seja o alicerce da eficácia militar, uma interpretação anacrônica desses valores pode transformar o ambiente em um espaço de silenciamento, onde práticas abusivas são naturalizadas sob o manto do dever. Segundo Rossi (2025), quando a estrutura não evolui para acolher o diálogo, ela impede que a instituição se adapte às exigências de uma sociedade que preza pelos direitos fundamentais. Essa transição para um modelo de integridade valorativa é essencial para que a disciplina sirva à organização operativa e não como ferramenta de supressão de direitos, sinalizando que a dignidade do agente é o alicerce indispensável para a resiliência da força pública.

9

Essa crise manifesta-se de forma aguda quando a liderança falha em distinguir autoridade de autoritarismo, convertendo o posto em um "escudo pessoal" em vez de um instrumento de ordem. No contexto militar, essa subversão ética gera uma crise de sentido para o subordinado e deslegitima o próprio sistema de *compliance* institucional. Como apontam Rossi (2025), quando o uso da hierarquia se torna um instrumento de dominação pessoal, corrói-se o tecido institucional e rompe-se o pacto de confiança mútua. Especialmente na realidade do Amazonas, marcada por conflitos de alta periculosidade e isolamento geográfico, essa falha é crítica, pois o cenário exige que o policial seja um intérprete da norma com autonomia moral e discernimento, e não apenas um autômato condicionado pelo medo.

As consequências da deterioração desse clima organizacional resultam em patologias laborais severas, como o assédio moral e o adoecimento psíquico, que comprometem diretamente a capacidade operacional. Ambientes hostis favorecem o absenteísmo e, em situações extremas, o suicídio de policiais, drenando o capital humano da corporação (AGUIAR, 2025). O impacto é sistêmico: uma tropa psicologicamente vulnerável perde a precisão técnica necessária para o enfrentamento da criminalidade. Assim, a garantia de um

ambiente de trabalho íntegro deixa de ser uma questão meramente administrativa para se tornar um imperativo estratégico, pois a eficácia da atuação estatal depende da higidez mental daqueles que exercem o monopólio da força em condições muitas vezes adversas.

Portanto, a literatura indica que o militar vitimado internamente tende a replicar a agressividade sofrida durante o atendimento ao público, criando um ciclo de retroalimentação da violência que afeta toda a sociedade. Conforme analisa Aguiar (2025), a desumanização vivenciada dentro dos quartéis reflete-se em uma segurança pública mais truculenta e menos comunitária, pois o agente de segurança pública projeta no cidadão as frustrações de um sistema que o silencia. Portanto, a superação do modelo punitivo em favor de uma gestão que respeite a integridade do policial é fundamental para romper esse ciclo. Ao valorizar o agente de segurança como um sujeito de direitos, o Estado não apenas protege o servidor, mas qualifica a prestação do serviço público, garantindo uma atuação mais técnica, humana e eficaz.

O fortalecimento da PMAM depende, portanto, da capacidade de devolver o sentido do trabalho ao policial, reconhecendo-o como sujeito de direitos. Quando o operador percebe que o sistema de integridade é justo e previsível, ele se sente encorajado a agir com o rigor técnico necessário, sabendo que a instituição o amparará caso sua conduta esteja pautada na legalidade. A aplicação do Controle de Convencionalidade nas relações internas assegura que nenhum regulamento disciplinar atropela garantias básicas. Essa simetria entre o tratamento interno e a conduta externa é o que permite uma atuação humanizada e técnica, onde o respeito à subjetividade do operador reflete diretamente na redução de abusos e no aumento da legitimidade social.

10

Por fim, ao tratar o policial como um fim em si mesmo, o Estado do Amazonas caminha para uma segurança pública mais legítima, onde a conformidade é um meio para a excelência e não um fim repressivo. O desafio reside em garantir que as normativas de integridade não se tornem novas burocracias, mas ferramentas de emancipação profissional. O sucesso do *compliance* será medido não pelo número de punições, mas pela segurança jurídica sentida pelo operador e pela redução real dos desvios éticos. Assim, o resgate do valor sobre o preço e da convicção sobre a sanção é o caminho necessário para que o garantidor da lei se sinta, ele próprio, sob o amparo da justiça que jurou defender.

4. DISCUSSÃO

A segurança pública no Amazonas atravessa uma transição crítica, buscando superar

uma lógica utilitarista focada no uso da força para adotar uma ética baseada em valores e na integridade institucional. Historicamente, a identidade do policial foi moldada pela ideia de um mero instrumento estatal de coação física, o que é descrito como insuficiente para uma identidade social plena (LOPES, 2006). Esse modelo utilitarista prioriza a "racionalidade como eficiência", mas frequentemente falha em considerar os aspectos morais que sustentam a legitimidade da atuação policial (LOPES, 2006).

No contexto amazonense, a edição da Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM representa um marco normativo nessa transição, ao instituir políticas de prevenção ao assédio e proteção à dignidade humana (PMAM, 2025 e ROSSI et al., 2025). A mudança de paradigma exige que a eficiência seja ressignificada, deixando de ser apenas uma meta numérica para se tornar o cumprimento de padrões éticos. Entretanto, essa evolução enfrenta a resistência de práticas cristalizadas, sendo que a autoridade militar não deve afastar o dever do gestor de preservar a dignidade de seus subordinados (PMAM, 2025).

O conflito de identidade institucional nas forças de segurança surge da tensão permanente entre a manutenção de uma hierarquia rígida e a necessidade premente de uma modernização humanista. Embora a disciplina seja o alicerce fundamental da eficácia militar, uma interpretação anacrônica e inflexível desses pilares pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço de silenciamento e repressão. Segundo Rossi (2025), quando a estrutura institucional não evolui para comportar o diálogo e o respeito à dignidade do agente, práticas abusivas acabam sendo naturalizadas sob o pretexto do rigor operacional, impedindo que a corporação se alinhe aos valores democráticos contemporâneos.

11

Essa crise de identidade agrava-se quando a liderança falha em distinguir a autoridade legítima do autoritarismo pessoal, gerando uma profunda crise de sentido para o subordinado. No contexto da caserna, o posto e a graduação devem servir como instrumentos de ordem e proteção do coletivo, mas quando o comandante utiliza sua patente como um "escudo pessoal" para validar arbitrariedades, a autoridade se converte em dominação. Conforme apontam Rossi (2025), essa subversão ética rompe o pacto de confiança mútua essencial para a coesão da tropa, transformando o respeito, que deveria ser fruto do exemplo e da competência, em um medo paralisante que mina a lealdade e o moral dos integrantes.

Como consequência direta dessa distorção, a deterioração do clima organizacional manifesta-se em patologias laborais graves, como o assédio moral e o adoecimento psíquico generalizado da tropa. Ambientes hostis e desumanizados tornam-se catalisadores para o

aumento do absenteísmo e, em situações de vulnerabilidade extrema, elevam os índices de suicídio entre policiais, o que compromete severamente a capacidade operacional da corporação. Rossi (2025) ressaltam que o impacto dessas condições ultrapassa o sofrimento individual, pois uma instituição composta por agentes psicologicamente fragilizados perde sua eficiência técnica e sua prontidão para responder aos desafios da segurança pública.

Dessa forma, é imperativo reconhecer que a violência sofrida internamente pelo militar tende a transbordar para as suas interações externas, afetando diretamente a sociedade. A literatura indica que o agente vitimado em sua própria instituição frequentemente replica a agressividade e o autoritarismo sofridos durante o atendimento às ocorrências e no contato com o cidadão. De acordo com Aguiar (2025), estabelece-se assim um ciclo de retroalimentação da violência: a desumanização vivenciada no quartel reflete-se em uma atuação policial mais truculenta e menos comunitária. Portanto, a reforma da cultura organizacional e o zelo pela saúde mental dos agentes não são apenas questões administrativas, mas pressupostos indispensáveis para a construção de uma segurança pública mais justa e eficaz.

Para reverter esse quadro, propõe-se um modelo de Direitos Humanos que estabeleça como diretriz a capacitação contínua em competências relacionais. É indicado que as corporações militares adotem políticas internas de proteção e treinamentos que alcancem todos os níveis hierárquicos (SANTOS; CHRIRMER; ANTLOGA, 2024). Ferramentas como a comunicação não violenta (CNV) são fundamentais para reduzir resistências e redefinir o trato com o público e entre pares (ROSENBERG, 2006).

Outra diretriz essencial é a institucionalização de um fluxo de acolhimento biopsicossocial que seja humanizado e sigiloso. O sigilo absoluto é condição indispensável para romper a "cultura do silêncio" e proteger a vítima de possíveis represálias (ROSSI et al., 2025). Ao garantir que sua própria dignidade é respeitada pela instituição e receber o apoio necessário, o policial resgata o sentido do seu trabalho como um garantidor de direitos (SENSOLO, 2025). Assim, a transição para uma segurança baseada em valores no Amazonas depende de uma mudança cultural sustentada por lideranças exemplares. A credibilidade do líder militar deve basear-se na coerência entre valores e ações, além da capacidade de cuidar do bem-estar da tropa (BRASIL, 1988). Somente através desse fortalecimento institucional e do investimento no elemento humano será possível construir uma polícia mais humanizada, que recupere sua legitimidade social e o propósito essencial de servir à comunidade (Aguiar, 2025).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da segurança pública no estado do Amazonas, sob a lente do conflito entre a lógica utilitarista e a ética baseada em valores, revela que a eficácia das instituições policiais transcende a simplificação de uma equação de custos e sanções. O estudo demonstra que o modelo de gestão fundamentado no preço do erro, herança da tradição Benthamiana do panoptismo, mostra-se exaurido ao desconsiderar a subjetividade e a complexidade do agente de segurança pública. Ao tratar falhas de conduta apenas como variáveis passíveis de punição administrativa, o Estado corre o risco de transformar o agir ético em um mero cálculo de risco pragmático, esvaziando a ética da convicção e substituindo-a por uma conformidade burocrática e defensiva que compromete a eficiência operacional.

Essa lógica utilitarista, ao priorizar a dissuasão pelo medo, ignora que a atividade policial é intrinsecamente discricionária e depende da saúde mental e do discernimento do operador na ponta da linha. Quando o sistema foca excessivamente na sanção, o policial tende a adotar o chamado imobilismo defensivo, onde a omissão técnica torna-se uma estratégia de sobrevivência administrativa. Para romper esse ciclo, é imperativo que a gestão institucional compreenda que a motivação do agente não pode derivar apenas da coerção, mas da identificação com os valores democráticos e com a missão de proteção social, elevando o padrão de conduta para além do simples cumprimento de regulamentos arcaicos.

A transição de paradigma proposta aponta que a segurança jurídica e a proteção dos direitos fundamentais do policial militar são requisitos essenciais para a própria proteção da sociedade. O conflito de identidade identificado na caserna demonstra que a expectativa social de uma retidão imaculada deve ser acompanhada pelo reconhecimento estatal da humanidade e da falibilidade do agente. Como evidenciado pelas normativas recentes, como a Portaria nº 001/2025 da PMAM, a implementação de mecanismos de compliance e proteção contra o assédio representa um avanço essencial, mas que exige uma mudança cultural profunda para superar o uso da hierarquia como instrumento de dominação pessoal em detrimento da coordenação profissional.

Nesse contexto, a superação da Cultura do Silêncio é fundamental para a saúde das instituições de segurança no Amazonas. Essa cultura, muitas vezes alimentada por uma interpretação distorcida da disciplina, impede que falhas sistêmicas sejam corrigidas e que

abusos internos sejam denunciados. A modernização da gestão passa, obrigatoriamente, pela criação de canais de transparência e pela garantia de que o devido processo legal seja respeitado dentro dos quartéis, permitindo que a hierarquia sirva como um guia de liderança e exemplo, e não como uma mordaça que sufoca a subjetividade e os direitos do servidor militar.

Além disso, o fortalecimento institucional da Polícia Militar do Amazonas depende da devolução do sentido do trabalho ao policial, reconhecendo-o como intérprete de significados e não como um autômato executor de ordens. Isso implica aplicar o Controle de Convencionalidade nas relações internas, garantindo que os regulamentos disciplinares sejam interpretados à luz da Constituição Federal e dos tratados internacionais de direitos humanos. Ao integrar esses marcos normativos à realidade militar, assegura-se que a busca pela ordem pública não anule o direito fundamental à saúde mental e à dignidade daquele que é o braço forte do Estado.

A humanização da gestão, portanto, deve ser compreendida como o alicerce para uma atuação externa pautada nos Direitos Humanos. Existe uma simetria direta entre o tratamento dispensado ao policial intramuros e a sua conduta perante o cidadão na rua; um agente que se sente desumanizado pela própria instituição tem maiores dificuldades em internalizar a empatia necessária para o policiamento comunitário e mediador. O resgate do valor sobre o preço e da convicção sobre a sanção é, portanto, uma estratégia de segurança pública que visa aumentar a legitimidade da polícia perante a população amazonense.

14

Portanto, ao tratar o policial sob a ótica do imperativo categórico kantiano, como um fim em si mesmo e não meramente como um meio de repressão estatal, o Estado do Amazonas caminha para uma segurança pública mais legítima e resiliente. O reconhecimento do policial como cidadão fardado, detentor de direitos inalienáveis, é o que permite a construção de uma força pública moderna, capaz de enfrentar os desafios do crime organizado e da violência urbana com inteligência e respeito à legalidade. A dignidade do operador é a garantia última de que a força será usada com moderação e justiça.

Por fim, esse caminho necessário permite que o garantidor da lei se sinta, ele próprio, sob o amparo da justiça que jurou defender. A reforma pretendida não é meramente formal ou legislativa, mas uma renovação do contrato social entre o Estado, o policial e a sociedade. Ao valorizar a convicção ética em detrimento do medo da sanção, a Polícia Militar do Amazonas se posiciona como uma instituição de Estado voltada para o Século XXI, onde a autoridade nasce da exemplaridade e o respeito à lei começa, invariavelmente, dentro da própria casa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Denison Melo de; ROSSI, Adna de Melo; MIYADAIRA, Fernando Yukio. O combate ao assédio moral, sexual e discriminação na Polícia Militar do Amazonas: desafios da Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM. *Interference Journal*, v. 11, n. 2, 2025. Disponível em: <https://interferencejournal.emnuvens.com.br/revista/article/download/633/622/1154>. Acesso em: 6 fev. 2026.

AMAZONAS. [Constituição (1989)]. Lei nº 1.154, de 09 de dezembro de 1975. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Amazonas e dá outras providências. Manaus: Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, 1975. Disponível em: <https://www.pge.am.gov.br/legislacao-estadual/>. Acesso em: 22 jan. 2026.

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Segurança Pública. Portaria nº 001/2025-GS/SSP. Estabelece diretrizes para prevenção e combate ao assédio moral e sexual no âmbito da Polícia Militar do Amazonas (PMAM). Manaus: Diário Oficial do Estado, 2025.

ARIELY, Dan. A (honesta) verdade sobre a desonestidade: como mentimos para todo mundo, inclusive para nós mesmos. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BALESTRERI, Ricardo Brisolla. Direitos Humanos: coisa de polícia. Passo Fundo: CAPA, 1998.

BENTHAM, Jeremy. Uma introdução aos princípios da moral e da legislação. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Compliance no Setor Público: da gestão de riscos à governação operacional. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (org.). Manual de Compliance: preservando a ética e a integridade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

DAL ROSSO, Sadi. A propósito de emancipação em Christophe Dejours. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 29, n. 86, p. 149-153, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092014000300012>. Acesso em: 6 fev. 2026.

DEJOURS, Christophe. Trabalho Vivo: sexualidade e trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2012.

HONNETH, Axel. Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.

KANT, Immanuel. Fundamentação da Metafísica dos Costumes. Tradução de Guido Antônio de Almeida. São Paulo: Barcarolla, 2011.

LOPES, Victor Hugo Gomes. Aspectos do trabalho policial (Egon Bittner). *Sociedade e Cultura*, Goiânia, v. 9, n. 2, p. 339-341, jul./dez. 2006.

MARTINS, Márcio P. A.; AGUIAR, Denison Melo de. Atuação policial e direitos humanos na Polícia Militar do Amazonas: uma proposta formativa para cadetes alinhada ao sistema interamericano. *Aracê - New Science*, v. 7, n. 12, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/11147>. Acesso em: 6 fev. 2026.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). Protocolo Adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em Matéria de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais "Protocolo de San Salvador". São Salvador, 1988.

PAULON, Luiz Otávio B.; NASCIMENTO, Vanessa A. P. de Carvalho. A (im)possibilidade de aplicação do compliance na Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG. *Revista Avante*, Belo Horizonte, v. 1, n. 7, 2024.

ROSSI, Adna de Melo; MIYADAIRA, Fernando Yukio; AGUIAR, Denison Melo de. O combate ao assédio moral, sexual e discriminação na Polícia Militar do Amazonas: desafios da Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM. *Interference Journal*, v. 11, n. 2, p. 9070-9089, 2025.

SANDEL, Michael J. O que o dinheiro não compra: os limites morais do mercado. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

SENSOLO, Michele de Paula Trindade. Prevenção e condutas contra o assédio moral, sexual e discriminação: análise comparativa entre as portarias internas da Polícia Militar do Paraná (2021-2025). *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 11, n. 10, p. 1-15, 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA FILHO, José Vicente da. Segurança pública e cidadania: fundamentos e desafios contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2021.

WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Cultrix, 2015.

WEBER, Max. Ensaaios de Sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

ZOCCHI, Gerson Mauricio. O compliance como instrumento de controle interno na PMPR. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 7323-7340, fev. 2023.