

Conflitos de Accountability e Responsabilização Policial na percepção de atores responsáveis pelo controle da atividade

Autoria

alisson barbosa calasãs pereira - alisson-1-2@hotmail.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA / UFBA - Universidade Federal da Bahia

Antonio Francisco de Almeida da Silva Junior - afranc13@hotmail.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA / UFBA - Universidade Federal da Bahia

Paulo Ricardo da Costa Reis - pauloreis@ippur.ufrj.br

Programa de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e Social (GPDES) / UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Curso de Mestr Prof em Gest e Estrat/Prog de Pós-Grad em Gest e Est/Inst de Ciênc Soc Aplic - MPGE/PPGE/ICSA / UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi compreender os aspectos associados às decisões conflitantes nos processos de responsabilização em órgão policiais no contexto de múltiplas accountabilities. Para tanto, o artigo adota uma abordagem qualitativa apoiada numa pesquisa documental que contemplou um conjunto de 525 casos de policiais militares demitidos pela corporação, no período compreendido entre 2005 e 2019, que motivaram a decisão de reintegração policial em 79 processos judiciais no Tribunal de Justiça de um dos entes da federação nesse mesmo período. Para além da pesquisa documental, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com advogados, promotor, corregedores e magistrados que se debruçaram nos processos judiciais acima especificados. Os achados sinalizaram que os fóruns militares (corregedoria, promotoria e a vara de auditoria) possuem decisões mais convergentes acerca da demissão dos agentes de segurança. Todavia, o mesmo não ocorre entre esses arranjos e as decisões das câmaras cíveis do Tribunal de Justiça. Além disso, pode-se afirmar que os conflitos de accountabilities que surgem no âmbito policial militar se dão por diferentes questões: distintos objetivos/distintas demandas, assimetria informacional e distintas concepções de accountability (responsibility e responsiveness) entre as agências públicas.

Conflitos de *Accountability* e Responsabilização Policial na percepção de atores responsáveis pelo controle da atividade

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi compreender os aspectos associados às decisões conflitantes nos processos de responsabilização em órgão policiais no contexto de múltiplas *accountabilities*. Para tanto, o artigo adota uma abordagem qualitativa apoiada numa pesquisa documental que contemplou um conjunto de 525 casos de policiais militares demitidos pela corporação, no período compreendido entre 2005 e 2019, que motivaram a decisão de reintegração policial em 79 processos judiciais no Tribunal de Justiça de um dos entes da federação nesse mesmo período. Para além da pesquisa documental, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com advogados, promotor, corregedores e magistrados que se debruçaram nos processos judiciais acima especificados. Os achados sinalizaram que os fóruns militares (corregedoria, promotoria e a vara de auditoria) possuem decisões mais convergentes acerca da demissão dos agentes de segurança. Todavia, o mesmo não ocorre entre esses arranjos e as decisões das câmaras cíveis do Tribunal de Justiça. Além disso, pode-se afirmar que os conflitos de *accountabilities* que surgem no âmbito policial militar se dão por diferentes questões: distintos objetivos/distintas demandas, assimetria informacional e distintas concepções de *accountability (responsibility e responsiveness)* entre as agências públicas.

1 Introdução

A ampla literatura sobre *accountability* no setor público sinaliza que agentes públicos contemporâneos enfrentam numerosos e, algumas vezes, interconectados fóruns de *accountability* que possuem mecanismos para influenciar o trabalho das organizações do setor público (BRANDSMA; SCHILLEMANS, 2013; CABRAL; LAZZARINI, 2015). Isso também ocorre com os servidores de forças policiais que se submetem ao escrutínio de diversos fóruns de *accountability*, incluindo fóruns internos, como as corregedorias e à fiscalização e às demandas de fóruns externos, tais como: Ministério Público Estadual (MPE), Ouvidorias, Tribunais de Justiça, organizações civis independentes, mídia e sociedade (WALKER, 2006; STONE, 2007; ROMZEK; DUBNICK, 1987; THOMANN; HUPE; SAGER, 2018).

Embora o desafio de múltiplas *accountabilities* seja amplamente reconhecido na literatura acadêmica (KOPPELL, 2005; SCHILLEMANS; BOVENS, 2011), pouco se sabe sobre as decisões conflitantes que surgem nesse contexto, suas causas e seus efeitos sobre o

processo de responsabilização de agentes públicos de segurança (PEREIRA, 2023; PEREIRA, SILVA JR; REIS, 2025). Diante desse contexto, tendo os conflitos de *accountability* perante os fóruns que compõem o sistema de *accountability* policial (burocrática, disciplinar, legal especializada, legal, cidadã e social) como objeto de pesquisa, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: *como os atores envolvidos nos processos de controle e responsabilização da atividade policial percebem e justificam as decisões conflitantes emitidas pelos diferentes fóruns de accountability?*

Para responder à questão acima, utilizou-se uma pesquisa documental acerca de um conjunto de 525 casos de policiais demitidos pela polícia militar, no período compreendido entre 2005 e 2019, e 79 processos judiciais de reintegração mediante ações ordinárias de reintegração de cargo contra o Estado, movidas pelos defensores dos acusados ou por intermédio de mandados de segurança por esses impetrados a fim de verificar em qual deles havia decisões conflitantes. Após a análise da documentação relacionadas aos casos citados acima, foram realizadas sete entrevistas individuais, semiestruturadas, com os advogados, promotores, corregedores, juízes e desembargadores que se debruçaram, no período de 2005 a 2019, nos processos judiciais e administrativos selecionados na etapa documental da pesquisa.

Como resultado, a pesquisa verificou que a corregedoria da polícia militar (corregedores), a promotoria militar especializada (promotor militar) e a vara especializada de auditoria militar possuem decisões mais convergentes acerca da demissão dos policiais militares. Todavia, o mesmo não ocorre entre esses fóruns e as decisões das câmaras civis (desembargadores) do Tribunal de Justiça, pois na maior parte dos casos, os desembargadores divergem do juiz, do promotor e dos corregedores. Esses conflitos podem ser explicados pelas concepções distintas de *accountability (responsibility e responsiveness)* entre os atores dos órgãos, bem como pela grande assimetria de informações das câmaras civis com a estrutura e realidade da vida castrense.

Tais resultados são relevantes na medida em que o entendimento das diferentes concepções de *accountability* lança luzes sobre questões teóricas no campo da *accountability* nas organizações policiais, sendo essencial para mitigar os possíveis conflitos existentes entre os fóruns que compõem o sistema. Os resultados também tendem a contribuir para que os gestores públicos identifiquem e atuem sobre os fatores associados aos conflitos de *accountability*. A partir disso será possível repensar o desenho de instâncias e mecanismos de supervisão em burocracias públicas, como forças policiais, com o escopo de dotar as estruturas governamentais de maior efetividade. Por fim, a pesquisa também contribui e complementa os escassos estudos nas literaturas nacional e internacional que examinem o fenômeno de múltiplas

accountabilities e sua relação com os processos de responsabilização de agentes públicos de segurança (PEREIRA, 2023; PEREIRA; SILVA JR, REIS, 2025).

Além dessa introdução, o texto está estruturado em outras quatro seções. Na segunda seção, são apresentadas discussões teóricas sobre conceitos, tipologias, multiplicidade de *accountability*, assimetria informacional e relações de agência e *accountability* em organizações policiais. Na terceira seção, explicitam-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa e, por fim, na última seção, são apresentadas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Multiplicidade de Accountabilities

A *accountability* tem sido legitimada como o elemento essencial do sucesso da administração pública (FORRER *et al.*, 2010) e como uma das pedras de esquina da democracia. Trata-se de um conceito relevante nas ciências sociais (MAINWARING; WELNA, 2003) bastante utilizado na literatura nacional e estrangeira nos mais distintos campos; todavia, pouco se sabe como ela se processa na prática (BRANDSMA; SCHILLEMANS, 2013).

Uma análise mais apurada sobre as interpretações dos estudiosos acerca de suas dimensões (abrangência, violação, sanção, relação entre atores e agentes) é fundamental para aclarar a compreensão desse conceito, considerando as divergências hermenêuticas levantadas pelos teóricos (MAINWARING; WELNA, 2003).

Na definição trazida por Paul (1992), *accountability* significa que atores podem ser responsabilizados pelas suas ações, enquanto *accountability* pública refere-se a um conjunto de instrumentos capazes de garantir um nível adequado de desempenho no setor público. O pressente trabalho adota esse conceito de *accountability*.

As variadas formas de abordagens suscitam, no plano teórico, a adoção de distintas tipologias de *accountability* (BOVENS, 2010; XAVIER, 2011).

Mainwaring e Welna (2003), por exemplo, ramificam, no campo político, o que eles chamam de *accountability* intraestatal em três tipos de relações entre agentes públicos ou agências governamentais e, por consequência, em suas respectivas formas de controle e fiscalização. São elas: (i) relações principal-agente: são aquelas nas quais um principal designa um agente para realizar uma tarefa e goza de ascendência hierárquica sobre ele; (ii) o sistema legal e outros atores estatais com legitimidade para aplicarem sanções àqueles que praticarem

atos ilícitos; e (iii) setores e agências estatais com função específica de fiscalizar e controlar autoridades e organizações públicas, como, por exemplo, o Tribunal de Contas, o Ministério Público e as ouvidorias.

Bovens (2010) distingue *accountability* como virtude e como mecanismo. Dentro dessa ótica, pesquisas científicas sobre *accountability* podem ser conduzidas na direção do comportamento dos agentes, sendo utilizadas normas como padrões de referência ou na direção das operações de arranjos institucionais com competência para supervisionar, fiscalizar e até sancionar as condutas consideradas não virtuosas.

Da mesma forma que Romzek e Dubnick (1987) apresentaram quatro sistemas (legal, profissional, político e burocrático) de *accountability*, Bovens (2010) sinaliza a existência de quatro tipos de fóruns aos quais determinados atores devem justificar os seus atos: Parlamento nacional e mídia (*Accountability* política), cortes legais (*Accountability* Legal), ouvidorias (*Accountability* administrativa) e cidadãos, revisões externas etc. (*Accountability* social).

Os mais variados trabalhos sobre *accountability* sinalizam que agentes públicos contemporâneos enfrentam numerosos e, algumas vezes, interconectados fóruns de *accountability* (BRANDSMA; SCHILLEMANS, 2013). Isso ocorre com os servidores de forças policiais que se submetem ao escrutínio de um órgão correcional interno, da corregedoria, e à fiscalização e demandas de fóruns externos, tais como: Ministério Público Estadual, Ouvidorias, organizações civis independentes, mídia e sociedade (STONE, 2007).

De acordo com Demmke, Hammerschmid e Meyer (2006), a combinação de diferentes agências de *accountability* pode gerar tensões e conflitos. Isso foi observado por Romzek e Dubnick (1987) que, ao analisarem a explosão do ônibus espacial, concluem que isso não ocorreu apenas por falhas técnicas, e sim em razão da existência de conflitos de *accountability*, *accountabilities*.

Para Koppell (2005), organizações podem sofrer da síndrome de desordem de múltiplas *accountabilities* (MAD), oscilando entre comportamentos que são consistentes com noções conflitantes de *accountability*, o que pode comprometer a performance organizacional. Para o autor, essas noções decorrem dos entendimentos distintos dos fóruns e das organizações sobre a concepção de *accountability*.

O autor estabelece cinco tipologias ou concepções (transparência, *liability*, *controllability*, *responsibility* e *responsiveness*) de *accountability* que não são mutuamente exclusivas, isto é, organizações podem ser responsabilizadas em mais de um dos sentidos, mas podem ser conflitantes entre si. Estabelecer uma distinção entre as cinco dimensões é necessário para avaliar a *accountability* de algumas organizações ou de alguns indivíduos.

Os dois primeiros tipos de *accountability* (transparência e *liability*) são capazes de sustentar diferentes noções de *accountability* em todas as suas manifestações. Transparência implica no dever do burocrata ou da organização revelar os fatos de sua performance, ou seja, explicar ou prestar contas de suas ações, enquanto na visão de *liability* indivíduos e organizações devem enfrentar consequências para as suas ações, punidos pela má conduta e recompensados pelo sucesso (KOPPELL, 2005).

Na próxima subseção, serão apresentadas discussões de estudiosos acerca da assimetria informacional e das relações de agência.

2.2 Assimetria Informacional e Relações de Agência

A relação de agência é definida por Jensen e Meckling (1976) como um contrato em que uma pessoa, o principal, emprega uma outra pessoa, o agente, para realizar algum serviço em seu favor ou tomar decisões que afetam o *payoff* para o principal, envolvendo a delegação de autoridade.

As dificuldades nas relações principal/agente também chamadas de problemas de agência ou conflitos de agência são comuns. Esses conflitos podem surgir quando duas condições são satisfeitas: (1) os objetivos do principal e do agente são diferentes¹, e (2) as ações realizadas pelo agente ou as informações de posse do agente são difíceis de serem observadas (BESANKO *et al.*, 2006).

Williamson (1985), quando se refere à Teoria da Agência, menciona que ela trata das relações contratuais, através da qual os incentivos e controles são fundamentais. Tais incentivos e controles são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que, fundamentalmente, retrata quais e como os resultados devem ser obtidos, pressupondo a existência de uma área que atue com neutralidade no monitoramento desse processo.

A ausência ou a insuficiência de incentivos e mecanismos de monitoramento dos agentes por parte do principal podem possibilitar ao agente exercer seu livre-arbítrio nas decisões necessárias para o desenvolvimento da organização. E não é fácil para o principal observar as condutas do agente em um contexto de dificuldades nas relações principal/agente,

¹Em relações de agência, o objetivo do principal é maximizar o seu lucro em contrapartida o objetivo do agente é aumentar os seus benefícios evitando tarefas difíceis e pagamentos arriscados (BESANKO *et al.*, 2006).

em razão dos interesses de ambas as partes diferirem de alguma maneira (BESANKO *et al.*, 2006).

Para reduzir os aparentes conflitos dessa relação, o principal pode designar um supervisor para monitorar as condutas dos agentes, atenuando o problema de assimetria nas informações (CABRAL, BARBOSA e LAZZARINI, 2008). Diante disso, o principal incorrerá em custos de monitoramento ao estabelecer incentivos apropriados para o agente por intermédio do contrato que pode ter a sua capacidade de resolver conflitos limitada pelo custo de informação (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2015).

A assimetria de informações é um problema causado por informação incompleta, através da qual nem todos os fatos são conhecidos por ambas as partes e, assim, certas consequências não são consideradas (VAN BREDA; HENDRIKSEN 1999). Trata-se de uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis e serão implementados, bem como para avaliar a performance individual dos envolvidos (MILGROM; ROBERTS, 1992)

É um fenômeno que sempre estará presente em uma situação na qual é mais dispendioso para uma das partes observar ou monitorar a outra, o que eleva o custo de transação e prejudica a efetivação da mesma (MARCHET, 2001). Nessa relação, portanto, podem ocorrer custos *ex-ante* referentes à preparação, negociação e até mesmo monitoração de um acordo e, após o fechamento, podem ocorrer custos *ex-post*, devido às adaptações resultantes da execução do contrato (BRICKLEY; SMITH; ZIMMERMAN, 2015).

Para Brickley, Smith e Zimmerman (2015), a assimetria informacional pré-contratual pode causar pelo menos dois problemas maiores: falhas de barganha e seleção adversa. Dessa forma, informações assimétricas podem impedir as partes de chegarem a um consenso de maneira vantajosa, como também podem afetar os custos ou benefícios de uma das partes. Um dos problemas do pós-contratual é o risco moral que aumenta em contextos em que uma das partes da transação – gerentes, empregados, credores, consumidores, entre outros – pode ser tentada a agir com ineficiência ou fornecer informações distorcidas para o seu próprio favorecimento (oportunismo) (BESANKO *et al.*, 2006).

Em relação a esses problemas de assimetria de informação, existem quatro momentos críticos principais que demandam atenção especial: problemas na criação, problemas no controle, problemas do desempenho e problemas da conclusão (MARTINEZ, 1998).

Para evitar os problemas que surgem na criação do contrato, é necessário saber como estruturar uma relação entre principal-agente, a qual, mediante um contrato eficiente, assegure

que as atitudes do agente sejam em prol dos interesses do principal. Para evitar os problemas de controle, deve-se encontrar mecanismos que monitorem e acompanhem o desempenho do agente, visando garantir que os interesses do principal estejam sendo considerados e que, efetivamente, as melhores ações estejam sendo realizadas, evitando a existência de informações e ações ocultas.

As discussões sobre os problemas de desempenho dizem respeito à mensuração e ao desempenho do agente, criando mecanismos para verificar o esforço implementado pelo agente. Os problemas de conclusão estão relacionados à melhor maneira para que ocorra o rompimento da relação entre o principal e o agente de modo harmonioso, evitando riscos de potenciais confrontos em momentos posteriores entre ambos.

Na próxima subseção, serão apresentadas discussões de autores que se debruçaram em estudos sobre *accountability* em organizações policiais, que é uma forma de *accountability* pública pouco explorada e tem como principais expoentes Stone (2007), Walker (2006), Walker e Archbold (2014), Cabral e Lazzarini (2015) e Pereira, Cabral e Reis (2020) nos âmbitos nacional e internacional.

2.3 Accountability em Organizações Policiais

No âmbito das forças policiais, *accountability* é fundamental para a definição do policiamento democrático (BAYLEY, 2006; WALKER, 2006). Isso significa que atores e mecanismos de supervisão podem ser responsabilizados pelas suas ações. Essa responsabilização é um princípio essencial de uma sociedade democrática e o significado central da *accountability* policial, que é um fenômeno multifacetado e extenso (WALKER; ARCHBOLD, 2014).

No contexto dessa pesquisa, os fóruns são os burocratas da Polícia Militar (*Accountability Burocrática*), a Corregedoria da Polícia Militar (*Accountability disciplinar*), Ministério Público Estadual (*Accountability cidadã*), Vara de Auditoria Militar - 1^a Instância do Tribunal de Justiça (*Accountability Legal Especializada*), Tribunal de Justiça - 2^a Instância (*Accountability Legal*) e Imprensa, sociedade, organizações civis independentes e mídia (*Accountability Social*) os atores, os agentes policiais militares implicados em acusações.

A influência de múltiplas e conflitantes demandas de *accountability* é experimentada em vários níveis hierárquicos dentro das organizações do setor público (ALEKSOVSKA; SCHILLEMANS; GRIMMELIKHUISEN, 2021) e tem sido associada a muitos problemas e uma série de disfunções na esfera pública (SCHILLEMANS; BOVENS, 2011).

A literatura sinalizou algumas questões importantes em tal abordagem, incluindo jogos de culpa cínicos, custos de transação e oportunidade, negatividade, perda do controle, paralisa organizacional, transtornos de múltiplas *accountabilities*, eficácia diminuída e desastres irreparáveis (KOPPELL, 2005; ROMZEK; DUBNICK, 1987; SCHILLEMANS; BOVENS, 2011).

A presença de múltiplos fóruns com demandas diversas torna o processo decisório dos agentes públicos complexo, uma vez que a prestação de contas por todos eles envolve a adoção simultânea de múltiplos papéis (EWERT 2018; SHORTELL *et al.* 1998). Além disso, as várias demandas dos *stakeholders* podem conflitar entre si e com o mandato legal da organização supervisionada, criando dilemas para o tomador de decisão sobre qual é a melhor estratégia a ser adotada (THOMANN; HUPE; SAGER, 2018).

As organizações do setor público, o que inclui as forças policiais, são obrigadas a prestar contas a diversos fóruns externos, como seus departamentos principais, clientes, comunidades profissionais, tribunais, mídia, corregedorias e até mesmo o público em geral (WALKER, 2006; STONE, 2007; ROMZEK; DUBNICK, 1987; THOMANN; HUPE; SAGER, 2018) Cada um desses *stakeholders* pode influenciar o trabalho das organizações do setor público em suas funções de mecanismos de *accountability*.

Essas divergências decisórias (conflitos) entre os arranjos institucionais que compõem o sistema de *accountability* policial evidenciam e sinalizam relevantes achados para a discussão teórica sobre a existência de tensões de *accountability* no contexto de forças policiais, até mesmo dentro de uma mesma organização (TJ).

Embora o desafio de múltiplas *accountabilities* seja amplamente reconhecido na literatura acadêmica (KOPPELL, 2005; SCHILLEMANS; BOVENS, 2011), pouco se sabe como esse fenômeno afeta o processo de responsabilização de agente públicos de segurança no sistema de *accountability* policial.

3 Abordagem metodológica

3.1 Contexto da Pesquisa: a responsabilização policial

A Corregedoria Geral de Polícia selecionada para o estudo, faz parte de uma das mais antigas corporações militares do país, com quase 200 (duzentos) anos de existência e, portanto, carregada de ritos e valores que podem ser cultivados por outros órgãos policiais. Essa corregedoria tem a competência para instaurar processo administrativo disciplinar (PAD) quando, em tese, ao delito cometido, possa se aplicar a pena de demissão. Caso isso ocorra, a

autoridade competente (comandante da unidade onde o servidor está lotado ou o comandante geral do órgão policial), mediante portaria, que é o registro de nascimento ou da existência de um PAD, com numeração específica e a designação da comissão composta por três servidores militares de hierarquia igual ou superior a do acusado, determinando que essa lavre o termo de acusação, descrevendo detalhadamente os fatos imputados ao policial militar, além de indicar o dispositivo legal supostamente violado.

Um PAD deve ser concluído no prazo de 60 (sessenta dias), que podem ser prorrogados por igual período pela autoridade competente, e estará prescrito em cinco anos, caso o julgamento não tenha ocorrido. Após a conclusão dos trabalhos, cabe ao colegiado designado encaminhar os autos do procedimento ao corregedor-chefe, contendo um relatório sobre todas as diligências realizadas e todos os documentos acostados, além de um parecer sobre a culpabilidade ou não do acusado para fins de solução.

O corregedor-chefe pode acatar ou não as sugestões realizadas pela comissão, podendo até decidir de forma contrária ou remeter o processo novamente à comissão processante para cumprimento de novas diligências. Acolhido o parecer contido no procedimento, encaminha-se a solução do PAD ao comandante geral da corporação para fins de publicação em boletim geral ostensivo do resultado. Vale ressaltar que se for aplicada a pena de demissão, no tocante aos oficiais, caberá ao governador do estado a decisão final.

Havendo demissão, é cabível ao acusado ingressar com uma ação judicial na vara de auditoria militar, pleiteando sua reintegração às fileiras da corporação por intermédio do seu defensor técnico. Caso o juiz auditor (1^a instância) negue o pedido, o advogado pode impetrar um recurso de apelação ao colegiado de desembargadores (2^a instância), que pode admitir ou não o recurso. No caso de admissão, o policial militar será reintegrado. Vale registrar que o Ministério Público será intimado a intervir como fiscal da ordem jurídica nas hipóteses previstas em lei, mormente quando envolve interesse social ou público.

3.2 Coleta de dados: pesquisa documental e entrevistas

Previamente ao levantamento das informações primárias utilizados no presente artigo, esta pesquisa também realizou um extenso levantamento de dados secundários a partir de processos judiciais e PAD's em meio físico e em meio digital, que culminaram em 525 casos de demissão de policiais militares no período compreendido entre 2005 e 2019. Para esse levantamento de dados foram consideradas decisões conflitantes aqueles casos em que houve a deliberação em favor da reintegração dos policiais demitidos nos PAD's.

Todo o esforço de coleta de dados secundários foi realizado entre janeiro de 2020 e junho de 2021, totalizando mais de 600 horas de trabalho, por intermédio de Boletins Gerais Ostensivos (BGO) publicados em um site particular da corporação, pelo Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) e pelo sistema automatizado do Tribunal de Justiça. O BGO é um documento oficial da Polícia Militar pesquisada no qual se publicam informações de interesse da corporação atinentes aos serviços diários (1^a parte), instrução e operações (2^a parte), Gerais e administrativos (3^a parte) e Justiça e Disciplina (4^a e última parte).

A partir dos documentos coletados foi possível analisar os autos dos processos administrativos disciplinares conduzidos pela corregedoria geral da PM, bem como as sentenças prolatadas pelo juiz auditor militar e pelo colegiado de desembargadores do TJ, além das manifestações do Ministério Público e dos órgãos sociais sobre desvios praticados por servidores públicos militares.

Com a análise dos referidos documentos, foi possível descrever cada etapa do processo de *accountability*, identificando as partes dos ritos processuais que os compõe, até o seu desfecho com a sentença do órgão colegiado do TJ. Após essa análise, foi possível identificar as distintas ou similares concepções de *accountability* adotadas por cada fórum, compará-las e verificar quais decisões foram conflitantes. O exame dessas tensões se mostrou importante na medida em que esse fenômeno pode existir entre diferentes instâncias do mesmo órgão, e isso possibilita sinalizar os fatores que estão associados a esses conflitos.

Primeiramente, foram observados os aspectos relacionados às demissões de policiais militares pela corregedoria, no que tange ao perfil do acusado, à dinâmica correccional e às características da acusação. Segundo, observou-se os argumentos defendidos pelos magistrados (1^a instância) e desembargadores (2^a instância) para negar ou conceder provimento ao pedido do defensor técnico e, em seguida, verificou-se as variáveis envolvidas que poderiam ter influência sobre essa decisão, como também as manifestações do Ministério Público e da mídia acerca do mesmo caso.

A partir da organização e sistematização dos dados e fatores associados às decisões de cada fórum, procedeu-se ao exame dos fatores associados aos conflitos de *accountability* que afetam a responsabilização dos agentes militares. O pertinente tratamento dos dados e resultados obtidos favoreceram a emergência de aspectos da realidade antes desconhecidos, além de sinalizar padrões de regularidade na dinâmica de Tribunais de Justiça, do Ministério Público, bem como no comportamento de órgãos de mídia e de corregedorias de polícia e a exploração de relações entre distintos fenômenos presentes no contexto de múltiplas *accountabilities* de agências públicas.

Nesta etapa foi possível identificar, em termos quantitativos, os fatores associados à responsabilização policial em múltiplos fóruns de accountability. Entre os fatores identificados destacam a cobertura da mídia associados com a ocorrência de decisões de reintegração dos agentes públicos; e, por outro lado, verificou-se uma associação negativa com as decisões de reintegração a atuação de comissões especializadas, a apuração de práticas desviantes não toleradas pela corporação, como “homicídio”, “roubo”, “crimes militares” e “crimes sexuais”, e os casos complexos envolvendo múltiplas acusações

Como forma de aprofundar a compreensão desse processo de responsabilização num contexto múltiplas accountabilities, com foco nas decisões conflitantes entre os diferentes fóruns, foram realizadas sete entrevistas individuais, semiestruturadas, com duração média de uma hora cada, com advogados, promotores, corregedores, juízes e desembargadores que se debruçaram, no período de 2005 a 2019, nos processos judiciais e administrativos selecionados na etapa documental da pesquisa. A aplicação das entrevistas e o tratamento das informações dela derivadas incluíram cinco etapas (elaboração e testagem de três roteiros de entrevistas, contato inicial com os participantes, realização das entrevistas, transcrição das entrevistas, análise dos dados). Foram utilizados três roteiros diferentes, um para as entrevistas com advogado, outro para corregedor e outro para desembargador e promotor. Os entrevistados foram identificados com as letras A, B, C, D, E, F e G.

A partir do material produzido com as entrevistas, foi possível compreender os sentimentos, pensamentos, opiniões, crenças, valores, percepções e atitudes do entrevistado em relação aos fenômenos investigados – responsabilização policial e conflitos de accountabilities (MARCONI; LAKATOS, 2003). As entrevistas também contribuíram para a identificação da existência ou não de padrões e de pontos de aproximação ou distanciamento entre os dados obtidos (GIL, 2008). Os padrões, as concordâncias e dissonâncias observadas foram discutidas à luz da literatura.

4 Resultados e Discussão

Os resultados apurados a partir da pesquisa documental indicaram que 15,4% dos acusados conseguiram a sua reintegração até o último dia da coleta de dados, em junho de 2021. No geral, nota-se que a vara de auditoria militar divergiu do colegiado de desembargadores em 49 (62,02%) dos 79 casos de reintegrações estudados. Isso evidencia conflitos de *accountability* entre as duas instâncias do Tribunal de Justiça. O Ministério Público, ao se posicionar, concordou com o juiz auditor militar em 43 desses processos. Esses achados indicam uma

convergência maior entre a corregedoria, vara de auditoria e promotoria militar acerca da manutenção da demissão do acusado.

Diante desse cenário e com base nas entrevistas, e o fenômeno da assimetria informacional acerca dos procedimentos e dinâmica da vida castrense parecem contribuir para a emergência das tensões de *accountability* que afetam as reintegrações de acusados.

Conforme advertem alguns entrevistados, observa-se que a falta de adequação da corporação aos preceitos trazidos pela constituição de 1988 e a interferência da *accountability* burocrática (burocratas políticos e do alto escalão da própria organização) são fatores determinantes no processo decisório das comissões processantes, ao aplicarem a pena de demissão aos agentes públicos de segurança:

Na década de 90 os feitos investigatórios não seguiam um rito processual, a exclusão de policiais se dava sem a existência de um procedimento apuratório ou por ingerência do comandante geral da época que interferia nas decisões das comissões (Entrevistado “G”).

O que eu digo é o seguinte, antigamente se atendia muito a pedidos. Vinha a determinação de um alto executivo. Existia uma interferência direta. Era um julgamento político. Ainda é hoje porque existem casos que a comissão processante apura, depura os fatos, detalha, colhe depoimentos de testemunhas, as provas periciais aí vocês votam pela absolvição. Os burocratas da corporação agravam. O MP acompanha a decisões dos burocratas e opinam pela demissão. Estou com uma situação agora de policiais civis que a comissão votou pela absolvição, a procuradoria votou pela absolvição e um alto executivo da estrutura estatal vai e demite os caras. Qual é o parâmetro, qual é a base que ele se utiliza? (Entrevistado “B”).

A influência da *accountability* burocrática às vezes ocorre antes do início do trabalho investigativo, na medida em que se escolhe previamente os membros da comissão, com o interesse em punir os acusados, fomentando possíveis conflitos de *accountability* dentro e fora da organização, comprometendo o processo de responsabilização e, consequentemente, a reputação do fórum disciplinar:

Se a comissão, por exemplo, for formada para apurar um fato específico em razão de uma situação específica de direcionamento a tendência ali é de punição. O objetivo ali é criar a comissão para apurar para dar formalidade a demissão qualquer que seja o desenrolar e o apurar do fato. Eu não vou citar nomes, mas a gente percebe em casos que não há como colocar isso não há como provar que a autoridade criou a comissão designou aqueles servidores especificamente para apurar aquele fato para mais adiante punir, mas a gente percebe pelos argumentos pela forma como a comissão conduz pela própria comissão pela justificativa que existe um excesso, parece que existe um interesse em punir. Talvez nesses casos aí o advogado vai encontrar muita dificuldade porque a comissão estar ali imbuída não é em promover a apuração, é imbuída de fingir que estar apurando só para dar uma formalidade legal promover né formalmente o contraditório, ampla defesa e no final decidir (Entrevistado “A”).

Existem fatores externos e internos. As vezes a corporação não que mais aquele sujeito ali. Externo há o interesse de “A”, de “B” em construir uma comissão (Entrevistado “A”).

Nesse contexto, até o arranjo de *accountability* cidadã (MPE), um órgão fiscalizador da lei, sofre as pressões e interferências dos fóruns de *accountability* política (atores políticos) e burocrática (burocratas internos).

Os integrantes das comissões eles diziam para mim doutor eu não estou conseguindo ouvir as testemunhas porque o chefe do indiciado, do acusado, do investigado chamou as testemunhas no quartel e disse olha veja o que vocês vão dizer lá viu. Eu ouvia muito isso. Doutor eu não estou conseguindo ouvir porque o oficial ligou para mim e disse oh rapaz vocês querem lascar com o meu peixe? O cara tinha sido motorista dele. Então, isso vindo da PM é forte. Até eu recebi telefonema de altos burocratas. Teve uma Policial que passou ao estado de desertora e para não ser presa ela pediu exoneração e eu pedi o arquivamento. Eu recebi uma ligação de um político dizendo, doutor, fulana de tal é minha afilhada e eu gostaria muito que o senhor não a denunciasse. Eu disse está bom eu vou analisar o processo dela. Ele disse doutor o senhor não entendeu eu pedi para o senhor não denunciar. Eu disse ah ta bom ta certo deixe comigo e ele viu que eu denunciei (entrevistado “F”).

Sobre isso teve um policial militar que trabalhava em uma Ciretran da vida vendeu carteira de habilitação para gente do mundo inteiro e era primo de uma burocrata de alta posição hierárquica. Ai a polícia apurou e mandou ele ir embora. Ai ele entrou orientado por ela com o processo de reintegração mas bateu em minha mão. Ela ligou pedindo para eu dar um parecer para reverter. Eu li todo processo e poxa vou reintegrar um cara desse? Ai fiquei na minha ai devolvi e ela me disse, colega já deu o parecer para a reintegração de fulano? Eu disse não, ela perguntou por quê? Eu disse você conhece o processo?? Sabe o que ela respondeu? Não mas conheço fulano, eu me julguei impedido e mandei para outro colega (entrevistado “F”).

Nota-se que os conflitos decisórios que envolvem o MP e as duas instâncias do TJ decorrem das distintas concepções de *accountability* adotadas pelas organizações. Um dos relatos especifica a discrepância entre o posicionamento do juiz auditor e do colegiado de desembargadores em casos de reintegração:

Existe um ponto de vista que foi firmado pela vara de auditoria militar. Um exemplo, o cidadão não goza de suas perfeitas faculdades mentais. Cometeu o ato naquelas circunstâncias não estando em seu perfeito juízo. A vara anula o PAD, mas não reintegra o policial. O meu argumento que o tribunal acolhe, que o tribunal comunga com o meu argumento é que quando se instaura o PAD o policial militar não é afastado da corporação ele continua integrando-a. Ele não foi afastado de suas funções porque respondeu o PAD. Ele continua auferindo salário ai vem aquela situação circunstancial que é o PAD e lhe demite e você é excluído. No momento em que o advogado entra com uma ação e o juiz dá uma procedência, reconhece que aquela decisão foi ilegal e anula o PAD cessa o motivo que lhe deixou de fora da polícia. Quando uma coisa é anulada a coisa deixa de existir não há mais nenhum efeito no mundo

jurídico. Se deixou de produzir efeito e se deixou de existir é uma consequência lógica a sua reintegração. A vara poderia até dizer que anularia o PAD, reintegraria o acusado e ele ficaria suspenso até novo PAD, mas o policial não pode ficar impossibilitado de receber os seus proventos e usar o seu plano de saúde porque a comissão pode entender que não há mais necessidade de se instaurar um novo PAD (entrevistado “B”).

Outras manifestações são enfáticas em afirmar que a vara de auditoria militar e a promotoria militar decidem na direção da sociedade, acolhendo a concepção de *responsiveness* com o escopo de salvaguardar e proteger os direitos da sociedade, enquanto o colegiado de desembargadores adere à concepção de *responsibility* com vistas a garantir que as formalidades processuais sejam observadas de acordo com o exposto a seguir:

A gente não pode ser só legalista, o estado democrático de direito objetiva situações justas. Justiça está antes da legalidade pela constituição de 1988 então é necessário que a gente consiga fazer uma compreensão disso não olhando fatos simples só em si mais todo arcabouço que envolve tudo aquilo desde pessoas a instituições para poder a gente formar um convencimento do que seria melhor naquele momento (entrevistado “E”).

O Tribunal não tem compromisso com a sociedade. Os julgadores eu conheço muitos inclusive. Alguns foram juízes contemporâneos trabalhamos juntos em algumas comarcas no interior eles dizem o seguinte, eu já briguei muito com o tribunal briguei muito porque eu dava parecer contrário eu fazia as contrarrazões para manter a posição do juiz e o tribunal reformava. Ele dizia assim fulano, nós olhamos o lado do direito se houve vício se houve algum tipo de cerceamento que a gente entende que houve cerceamento, se houve falha temporal, causal, se a prova é uma prova que merecia ser confirmada até por uma reconstituição, qualquer falha na dúvida pró réu e eu dizia e a sociedade? Ele disse lembra o que dizia Nelson Hungria? O que não está nos autos não está no mundo, se eu não encontro elementos nos autos que justifique a pena máxima que é a capital, que é a pena administrativa máxima eu não vou desempregar uma pessoa em um país de grande desemprego, nem vou condenar uma família a passar necessidade por um processo viciado, que a polícia faça o processo correto e que a justiça faça o processo sem mácula porque aqui a gente vai manter (entrevistado “F”).

Essa constatação reforça a discussão teórica de que as tensões de *accountability* decorrem dos objetivos conflitantes de *accountability* dos fóruns e das organizações ao tentarem responder, por um lado, às demandas da sociedade, excluindo agentes públicos de segurança mesmo sem fundamentação legal, ou, por outro lado, se submetendo rigorosamente aos processos e ritos legais, assim como às deliberações de superiores. Isso corrobora a discussão teórica de que existe maior conflito entre as três concepções substantivas de *accountability* (*controllability*, *responsibility* e *responsiveness*) (KOPPEL, 2005).

Além disso, cabe também destacar que, nesse cenário, alguns órgãos (corregedoria, promotoria e auditoria militar) sofrem maior influência de um conjunto de fatores, e outros (câmaras civis) estão mais presos à legalidade do processo penal.

Por fim, observou-se que a assimetria de informações também guarda uma relação com os conflitos já mencionados. Antes de discorrer sobre esse aspecto, vale registrar que, diferentemente do que ocorre em um ambiente de relações de agência, não existe entre os órgãos envolvidos nessa pesquisa uma relação de principal e agente. Não há uma relação contratual na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis e serão implementados, bem como para avaliar a performance individual dos envolvidos (MILGROM; ROBERTS, 1992).

A assimetria informacional no âmbito desse trabalho é verificada na medida em que arranjos não especializados, como as varas de fazenda pública que julgava casos de reintegrações de agentes públicos de segurança antes de 2004² e as câmaras cíveis do Tribunal, não detém um conhecimento apurado da dinâmica, estrutura, dos procedimentos e da cultura castrense e, por isso, incorrem em decisões conflitantes - e até mesmo injustas - para a sociedade ou para o acusado. Não há que se falar aqui em ocultação de informações ou de ações por parte de agentes, e sim da falta de simetria informacional decorrente da inexistência de especialização.

Os entrevistados destacaram que os membros de uma comissão processante da corregedoria da polícia militar e a vara de auditoria militar especializada possuem um conhecimento mais amplo do contexto formal processual e investigativo e das condutas dos desviantes, e isso é importante para se evitar injustiças.

Terminado o trabalho da corregedoria, o inquérito policial antes ia para o juiz agora é direto para o ministério público. Todo esse trabalho vai para o ministério público. E qual é a função do ministério público, reanalizar de uma maneira peremptória tudo aquilo que foi realizado na corregedoria para ver se aquilo que está no relatório ele reflete a realidade dos autos do inquérito. Se tem no inquérito elementos de provas suficientes para que ele se alinhe ou até não se alinhe, só que diferentemente do inquérito comum no inquérito policial militar quando o policial militar é submetido a ele já entra como indiciado enquanto que no inquérito policial comum ele vai ser ou não indiciado ao final do inquérito ele já está praticamente sub judice ali ele é indiciado então no relatório o encarregado do inquérito pode, a gente não aceitava mas pode dizer não encontramos elementos suficientes para que o indiciado vá a processo. Antes eu reclamava disso, não tenente, não capitão, quem vai dizer se ele vai a processo ou não é o ministério público era muito egoísmo, hoje eu entendo

² Por força de lei, a partir de 2004, as ações ordinárias de reintegração de policiais militares passaram a ser julgadas por uma vara militar especializada.

que esse posicionamento do encarregado era um posicionamento de quem conhece primeiro o militar, conhece a alma do militar e que pratica aquela empatia se coloca no lugar do militar na hora que ele teve que agir como agiu e aquele ato levou ele a responder aquele inquérito. O promotor não sabe, eu sabia em parte porque havia sido militar, mas a grande maioria sequer vestiu uma farda de escoteiro não sabe, então muitas injustiças são feitas na justiça militar por falta desse preparo de quem está lá, não por vontade pessoal, por intenção de prejudicar, não, porque falta (entrevistado “D”).

Diante do exposto, conclui-se que a assimetria informacional é um elemento preponderante em cenários investigativos, e por isso gera conflitos de *accountability* que afetam a capacidade de responsabilização em organizações policiais.

5 Considerações Finais

Esse trabalho objetivou, com base na discussão teórica sobre múltiplas *accountabilities*, assimetria informacional e *accountability* policial, compreender como os conflitos de *accountabilities* afetam a capacidade de responsabilização de agentes públicos de segurança no contexto de múltiplas *accountabilities*. Para alcance desse objetivo, além de pesquisa documental envolvendo 525 casos de policiais demitidos na corporação selecionada para o estudo, realizou-se entrevistas com sete operadores do direito (advogado, corregedor, promotor e desembargador) que atuaram em processos judiciais de reintegração. A partir das entrevistas, foi possível compreender como esses atores percebem e justificam as decisões conflitantes emitidas pelos diferentes fóruns de *accountability*?

Entre os principais resultados da pesquisa, constatou-se que casos complexos envolvendo múltiplas acusações dificultam as investigações, tanto por parte das corregedorias de polícia, quanto pelo Ministério Público e Tribunal de Justiça, gerando e propiciando a emergência de conflitos de *accountability*. Os achados também sinalizaram que a corregedoria, a promotoria militar especializada e a vara especializada de auditoria militar possuem decisões mais convergentes acerca da demissão dos policiais militares. Todavia, o mesmo não ocorre entre esses fóruns e as decisões das câmaras civis (desembargadores) do Tribunal de justiça.

Diante disso, percebe-se que os conflitos de *accountabilities* que surgem no âmbito policial militar se dão por diferentes questões: diferentes objetivos/demandas, distintas concepções de *accountability* entre as agências públicas e assimetria de informações (*responsibility e responsiveness*) entre os atores das agências públicas, pois enquanto alguns órgãos possuem um conjunto de informações sobre a estrutura, os procedimentos e conhecem

a realidade da vida castrense, outros carecem dessas informações e desse conhecimento. Esses fenômenos afetam a capacidade de responsabilização no sistema de *accountability* policial, na medida em que as reintegrações de policiais militares estão associadas às normas sociais, à complexidade dos casos, especialização na apuração e atuação da imprensa.

Referências

- ALEKSOVSKA, M.; SCHILLEMANS, T.; GRIMMELIKHUISEN, S. Management of Multiple Accountabilities Through Setting Priorities: Evidence from a Cross-National Conjoint Experiment. **Public Administration Review**, 2021.
- BAYLEY, D. H. **Changing the Guard: Developing Police Abroad**. New York & London: Oxford University Press, 2006.
- BESANKO, D. *et al.* 2006. **A Economia da Estratégia**. 3.ed., Bookman: Porto Alegre
- BOVENS, M. Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. **West European Politics**, v. 33, n. 5, p. 946-967, 2010.
- BOYNE, G. "Performance Management: does it work?" In WALKER, R. M.; BOYNE, G. A.; BREWER, G. A. (Ed.). **Public management and performance: Research directions**. Cambridge University Press, 2010.
- BOYNE, G.; DAY, P.; WALKER, R. The evaluation of public service inspection: A theoretical framework. **Urban Studies**, v. 39, n. 7, p. 1197-1212, 2002.
- BRANDSMA, G. J.; SCHILLEMANS, T. Accountabiltiy Cube: Measuring Accountbaility. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 23(4), p. 953-975, 2013.
- BREDA, M. F. V.; HENDRIKSEN, E. S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas-1999, 1999.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. **Managerial economics and organizational architecture**. McGraw-Hill Education, 2015.
- CABRAL, S. ; BARBOSA, A. C. ; LAZZARINI, S. G. Monitorando a Polícia: Um Estudo sobre a Eficácia dos Processos Administrativos Envolvendo Policiais Civis na Corregedoria Geral da Bahia. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 87-105, 2008.
- CABRAL, S. ; LAZZARINI, S. G. The "Guarding the Guardians" Problem: An Analysis of the Organizational Performance of an Internal Affairs Division. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 3, p. 797-829, 2015.

DEMMKE, C.; HAMMERSCHIMID, G.; MEYER, R. **Descentralisation and accountability as focus of public administration modernisation.** Vienna: Austrian Federal Chancellery, 2006.

EWERT, B. 2018. Focusing on Quality Care Rather than ‘Checking Boxes’: How to Exit the Labyrinth of Multiple Accountabilities in Hybrid Healthcare Arrangements. **Public Administration**, p. 1–17, 2018.

FORRER, J. *et al.* “Public-Private Partnerships and the Public Accountability Question”. **Public Administration Review** 70 (3):475-484, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, 1976, 3.4: 305-360.

KOPPELL, J. G. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. **Public administration review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, 2005.

MAINWARING, S.; WELNA, C. (Ed.). **Democratic Accountability in Latin America.** Oxford University Press: USA, 2003.

MARCHET, F. A. **Governança corporativa e eficiência das organizações.** 2001. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ, A. L. Agency Theory na pesquisa contábil. **Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração.** Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1998.

MILGROM, P. R.; ROBERTS, J. D. **Economics, organization and management.** 1992.

MOORE, M. H. **Creating Public Value:** Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

PAUL, S. Accountability in public services: exit, voice and control. **World Development**, 20.7: 1047-1060, 1992.

PEREIRA, A. B. C. **Accountability interna em forças policiais:** um estudo sobre os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia. 2016. 70 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2016.

PEREIRA, A. B. C. **Múltiplas accountabilities e capacidade de responsabilização nas organizações policiais.** 2023. 99 f. Tese de Doutorado – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

PEREIRA, A. B. C.; CABRAL, S.; REIS, P. R. C. Accountability interna em forças policiais: fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, 2020.

PEREIRA, A. B. C.; SILVA JR. A. F. A.; REIS, P. R. C. Múltiplos fóruns de accountability e decisões conflitantes em processos de responsabilização numa organização policial. In: X Encontro de Administração Pública da ANPAD – EnAPG, Goiânia, GO, Brasil, 2025..

ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-87, 2011.

ROMZEK, B. S.; DUBNICK, M. J. Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. **Public Administration Review**, v. 47, n. 3, p. 227-238, 1987.

SCHILLEMANS, T.; BOVENS, M. The Challenge of Multiple Accountability. In **Accountable Governance: Problems and Promises**. London: Routledge, 2011. 361 p.

SHORTELL, S. M. et al. Physicians as double agents: maintaining trust in an era of multiple accountabilities. **Jama**, v. 280, n. 12, p. 1102-1108, 1998.

STONE, C. “Tracing police accountability in theory and practice: From Philadelphia to Abuja and São Paulo”. **Theoretical Criminology**, v. 11, n. 2, p. 245-259, 2007.

THOMANN, E.; HUPE, P.; SAGER, F. Serving many masters: Public accountability in private policy implementation. **Governance**, v. 31, n. 2, p. 299-319, 2018.

WALKER, S. “**Police Accountability: Current Issues and Research Needs.**” National Institute of Justice (NIJ) Policing Research Workshop: Planning for the Future , Washington, DC, November 28-29, 2006.

WALKER, S.; ARCHBOLD, C. A. **The new world of police accountability**. 2. ed. Washington DC: Sage, 2014. 274 p.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism:** firms, markets, relational Contracting. New York: The Free Press, 1985.

XAVIER, R. Accountability e as suas múltiplas abordagens: um Balanço Teórico. **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em administração**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.