

A GESTÃO DOS RECURSOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ: Percepção dos oficiais gestores e repercussões no crime.

Documento para su presentación en el VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 25 al 28 de septiembre de 2017.

Autor: João Francisco Garcia Reis

Email: garcia36911@gmail.com

## **RESUMO**

A violência tem permeado as relações sociais com significativa participação de ações criminosas e, o Brasil, tem se destacado em pesquisas internacionais por ser a nação que concentra o maior número de homicídios do planeta; o estado do Pará, localizado na Amazônia brasileira, apresentou, segundo o Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2016, 3.257 pessoas mortas a partir de homicídios dolosos em 2014, crescendo para 3.365 em 2015; quando olhamos os IC de homicídios (41), verifica-se que o Pará é líder absoluto na Região Amazônica, quatro vezes mais que o aceito pela Organização Mundial da Saúde (OMS), IC de no máximo 10, o que também coloca-o em quarto lugar no ranking nacional, ou seja, o Estado do Pará se destaca pelos elevados índices de criminalidade, instalados a partir da ocorrência de homicídios e de outros tipos penais, como o roubo, furto, que repercutem no aumento da sensação de insegurança da população. O objetivo do presente artigo é analisar as fases do processo administrativo (planejamento e controle) da Polícia Militar do Pará (PMPA), problemas de comunicação e gargalos existentes, e as “repercussões” no crime; sua justificativa está atrelada ao aumento da violência e ao papel preponderante da PMPA, que é responsável pelo policiamento ostensivo fardado, policiamento preventivo, no Estado paraense. Em linhas gerais os processos administrativos acontecem a partir da tomada de decisões, ou seja, as diversas decisões realizam a gestão nas Organizações, no dizer de Vidal, é um processo complexo que está relacionado com a estrutura, a lógica, a informação, a interação e a comunicação, que interagem a partir do planejamento e do modelo de gestão empregados. A partir desse enfoque, visa observar a gestão com base nas observações de segunda ordem, realizadas/vivenciadas pelos oficiais gestores das unidades operacionais da PMPA.

Palavras-chave: Gestão, Segurança Pública, Pará

## **ABSTRACT**

Violence has permeated social relations with significant participation of criminal actions, and Brazil has been prominent in international research because it is the nation that has the largest number of homicides on the planet; the state of Pará, located in the Brazilian Amazon, reported, according to the Brazilian Public Safety Yearbook 2016, 3,257 people killed from malicious homicides in 2014, rising to 3,365 in 2015. When we look at the CIs for homicides (41) it is estimated that Pará is the absolute leader in the Amazon Region, four times more than that accepted by the World Health Organization (WHO), IC of a maximum of 10, which also places it in fourth place in the national ranking, that is, the State of Pará stands out due to the high levels of crime, as a result of the occurrence of homicides and other types of crime, such as robbery, robbery, and repercussions that increase the sense of insecurity among the population. The objective of this article is to analyze the phases of the administrative process (planning and control) of the Military Police of Pará (PMPA), communication problems and existing bottlenecks, and the "repercussions" in the crime; its justification is linked to the increase in violence and the preponderant role of PMPA, which is responsible for ostensible uniformed policing, preventive policing, in the state of Para. In general, the administrative processes happen from the decision making, that is to say, the diverse decisions carried out the management in the Organizations, in Vidal's words, is a complex process that is related to the structure, the logic, the information, the interaction and communication, which interact from the planning and the management model employed. Based on this approach, it aims to observe the management based on the second order preservations, carried out / experienced by the managing officers of the PMPA operational units.

**Key words:** Management, Public Security, Pará

## INTRODUÇÃO

O artigo tece uma discussão acerca da gestão na Polícia Militar do Pará (PMPA) e suas repercussões na atividade operacional, a partir da percepção dos oficiais gestores, que atuam na capital e no interior paraense que, via-de-regra, consideram a gestão institucional, impositiva, improvisada e inadequada, indicando que existe a necessidade de realizar ajustes nos processos de gestão pública empregados na PMPA, fato que tem repercutido na violência que permeia a sociedade paraense e a sociedade brasileira, as estatísticas demonstram crescentes níveis de violência, expressos em parte, pelo aumento dos índices de criminalidade (IC), que aferem, no seio da população, a ocorrência do crime no período de um ano, tanto que o Atlas da violência de 2017, que traz uma análise calcada no Sistema de Informação Sobre Mortalidade (SIM) do Ministério da Saúde, sobre os registros de homicídios no período de 2005 a 2015, destaca que em 2015 houve 59.080 homicídios no Brasil, com um índice de criminalidade (IC) de homicídios de 28,9/100.000 habitantes; o Estado do Pará, em 2005 já apresentava um IC de 27,6 e, em 2015 alcança um IC de 45, crescimento de 63% em dez anos sendo 55,7% maior que o IC nacional em 2015; no mesmo ano o município de Altamira apresenta o maior IC de todos os municípios brasileiros (105,2), aparecendo Marabá em 10º lugar, com IC de 76,7 e Ananindeua em 25º lugar, com IC de 69,6, o que nos informa um padrão de homicídios muito acima do aceito pela Organização Mundial da Saúde (OMS), até 10 homicídios/100.000 habitantes/ano.

Na busca de soluções para os problemas de Segurança Pública, o Estado do Pará, estruturou um Sistema Integrado de Segurança Pública e Defesa Social (SIEDS), que tem como missão assegurar a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por intermédio dos órgãos que o compõem, garantindo a integridade e a segurança do cidadão; composto por seis instituições, tendo à frente a Secretaria de Estado de Segurança Pública e Defesa Social (SEGUP), que tem como finalidade a coordenação, supervisão, a articulação, a integração e a avaliação dos órgãos integrantes do SIEDS - Polícia Militar do Pará (PMPA), Polícia Civil do Pará (PCPA), Corpo de Bombeiros Militar do Pará (CBMPA), Centro de Perícias Científicas Renato Chaves (CPCRC), Superintendência do Sistema Penitenciário (SUSIPE) e o Departamento de Trânsito do Estado do Pará (DETRAN).

Nessa estrutura, a PMPA é responsável pelo policiamento preventivo, ostensivo fardado e, no caso paraense, é uma instituição que está presente em todos os 144 municípios, que tem características diferenciadas, problemas diversos e diversificados que interferem de várias

maneiras no comportamento do crime. Neste contexto, de índices de criminalidade muito altos em espaços geográficos diferentes, a gestão eficaz é necessária para tornar as ações preventivas da PMPA, a partir das diversas Unidades Policiais Militares (UPM's), compatíveis com as necessidades.

A importância do trabalho é de perceber como a gestão na PMPA está ocorrendo, quais os principais problemas, propostas solucionadoras, a luz do entendimento dos oficiais gestores, além de iniciar uma discussão sobre o assunto, tão pouco discutido academicamente, o que poderá fomentar o surgimento de novos estudos que venham apontar soluções para os problemas instalados; pessoalmente é uma colaboração espontânea para a Instituição em que prestei serviço por tantos anos, na qual pude verificar, de perto, as carências de recursos materiais, financeiros e humanos, que são sobrepujados, pelo grande esforço dos Policiais Militares, que servem nos municípios paraenses.

O trabalho tem como objetivo geral, Observar a gestão na PMPA, a partir das experiências dos oficiais gestores dos recursos institucionais e, ao longo de sua descrição testa as seguintes hipóteses: A gestão na PMPA é centralizada e não atende as necessidades das Organizações Policiais Militares (OPM's), principalmente no interior do Estado; parte das necessidades estruturais, são atendidas pelas prefeituras do interior; Os gestores têm indicado como uma das soluções para os problemas de carência e otimização de recursos a descentralização dos recursos e a participação na elaboração dos processos de planejamento, respectivamente.

Empregou-se a metodologia quantitativa, descritiva, utilizando a técnica de aplicação de questionário, com dez perguntas objetivas e três subjetivas, nos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/especialização em defesa social e cidadania (CAO), capitães da PMPA, que tem em média 16 anos de serviço e do Curso Superior de Polícia e Bombeiros Militares/especialização em gestão Estratégica e Defesa Social (CSP), Majores e Tenentes Coronéis, que tem em média 22 anos de serviço, respectivamente; todos com experiência em gestão, nas OPM's, totalizando 85 pesquisados, 100% dos oficiais alunos da PMPA..

## CONCEITOS BÁSICOS

### As Polícia, suas atividades e concepções

A Declaração dos Direitos dos Homens e dos Cidadãos, de 1789, reconhece o direito a segurança e a necessidade de criação de uma Força Pública, para garantia de direitos de toda sociedade, vedando a particularização da atividade, conforme previsão dos artigos 2º e 12º, como segue:

**Art. 2º.** A finalidade de toda associação política é a conservação dos direitos naturais e imprescritíveis do homem. Esses direitos são a liberdade, a propriedade a segurança e a resistência à opressão.

**Art. 12º.** A garantia dos direitos do homem e do cidadão necessita de uma força pública. Esta força é, pois, instituída para fruição por todos, e não para utilidade particular daqueles a quem é confiada.

Destaca-se as duas linhas mestras que até os dias de hoje influenciam as Polícias no mundo, a concepção francesa, calcada no poder do Estado impositivo, com uso da força física para impor e/ou limitar o comportamento dos cidadãos e, o modelo inglês, que é a gênese do policiamento comunitário, que leva em consideração a opinião e participação da comunidade nas ações de Polícia. Assim observa-se que temos o caso da França, em que

O “ato de nascimento da Polícia” na França, assinado por Luis XIV, inspirado por Colbert, em 1667. (...) .Cristalizou o denominado “modelo francês de polícia”: ligada à formação do Estado, fazendo com que o poder imprima sua marca à Polícia, centralizada e estatal (cf. Gleizal, Gatti- Domenach & Journés, 1993, p. 51-86.

Na Inglaterra, a estratégia foi implementada de diferente, tendo uma participação da sociedade na construção dos processos, entendendo-se que

o denominado “modelo inglês de polícia”, baseado em uma relação dos membros do aparelho policial com a sociedade local. Esta “polícia comunitária” acentuava sua legitimidade seguindo alguns princípios: prevenir o crime e a desordem; reconhecer que o poder policial depende da aprovação do público e deste modo ganhar sua cooperação voluntária; reconhecer que a cooperação do pública está na razão inversa da necessidade de utilizar a coerção física; empregar a força física minimamente; oferecer um serviço a todos os cidadãos; manter a relação polícia-público; respeitar o poder judiciário ; reconhecer que o indicador da eficácia da polícia é a ausência do crime e da desordem (cf. Gleizal, Gatti-Domenach & Journés, 1993, p. 87-108).

Poderíamos dizer que até hoje a organização policial depende da combinação desses dois modelos (SANTOS, 1997). Na identificação do que é Polícia, (REINER, 2004, p. 19), entende que “a Polícia é, em princípio, identificada como uma Corporação de pessoas patrulhando espaços públicos, usando uniforme azul, munida de um amplo mandato para controlar o crime, manter a ordem e exercer algumas funções negociáveis de serviço social”. Em outro ponto, afirma que “a Polícia funciona mais ou menos adequadamente na administração do crime e manutenção da paz” (Ibid., p. 302). Na mesma linha de pensamento,

(RUNDNICKI, 2011, p. 197), entende que “a Polícia, como outras instituições que organizam, regulam e controlam a vida em sociedade, é uma instituição social, resultado da atividade humana, exigência da vida social” e, acrescenta que a Polícia nasceu no Estado moderno, a partir da concorrência de três fatores: 1 - Sociomaterial (discurso econômico e prática comercial); 2 - cultura (opinião pública e crítica das formas tradicionais de controle da informação do pensamento) e 3 - jurídico (surgimento da administração pública).

Em relação ao trabalho e de seus objetivos, Monjardet, (1996, p. 136) et al Rundnicki (2011) explica que o trabalho da Polícia é apresentado buscando atingir três objetivos:

1) redução ou “combate” à criminalidade (entendida como proteção das pessoas e dos bens); 2) garantia da segurança pública (paz e ordem públicas, verificadas como o dever do estado impor segurança, salubridade e tranquilidade às pessoas, fazendo respeitar normas que possibilitem o conjunto de condições morfológicas do viver em uma cidade: fluidez da circulação nos espaços públicos, proteção da intimidade nos espaços privados, respeito da integridade corporal etc.); 3) preservação da ordem política (enquanto garantia das liberdades e defesa das instituições, evitando manifestações violentas, infiltrações estrangeiras e a atuação de grupos terroristas).

Para Bittner, (2003, p.138) “o papel da Polícia é entendido melhor como um mecanismo de distribuição de força coercitiva, não negociável empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação”; Monjardet, (1996, p. 9, 16 e 198) et al Rundnicki (2011), estacam que “parte da percepção dessas funções para verificar que ela tanto é um instrumento de poder (sem objetivos próprios, que obedece aos definidos pela autoridade política à qual está subordinada) quanto um serviço público posto à disposição da população, uma profissão”, ou seja, podemos caracterizar a constituição da organização policial enquanto formadora de um ofício específico, marcado pela duplicidade do exercício do monopólio da violência física legítima e de um agente de produção do consenso, Santos (1997, p.160), verifica-se, pois, que o Estado constituiu-se pelo realizar pleno de um processo de concentração de uma série de diferentes tipos de capitais, até então dispersos pelo espaço social: o capital da força física ou dos instrumentos de coerção (o exército e a polícia); o capital econômico; o capital cultural; e o capital simbólico, Bourdieu. (1994, p. 109).

No caso das Polícias Militares (PPMM) brasileiras, a subordinação à autoridade política é facilitada, dado que tem como princípios básicos a hierarquia<sup>1</sup> e a disciplina<sup>2</sup>, além de contar na sua organização com um chefe, Comandante Geral (CG), escolhido pelos respectivos governadores dos Estados, ficando a definição do mandato a critério do chefe do Poder executivo estadual, que nomeia e exonera a qualquer tempo. A partir dessa organização, geralmente o CG, é um cumpridor de ordens emanadas dos governadores e, que tem comando sobre todos os demais membros da Polícia Militar, que são obrigados, via regulamentos, hierarquia e disciplina castrense, a cumprir todas as ordens emanadas; destaca-se que além destas características, os Militares Estaduais são impedidos de fazerem greves e/ou se sindicalizarem, que dificulta, questionamentos e a participação coletiva na busca de direitos, direito de ter direitos, apesar de observarmos nos últimos anos, uma crescente participação de movimentos reivindicatórios desses profissionais<sup>3</sup>.

Outro ponto observado é o fato de que a PMPA, como as outras Polícias Militares estaduais, é uma instituição com características que a aproxima de uma instituição total, estamental, que no período considerado atravessou modificações significativas do Estado brasileiro, tais como o viver de um regime autoritário (que ocorreu de 1964 a 1985) (REIS, 2014, p. 86).

As Polícias Militares brasileiras sofreram modificações; tomando como marco a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), que “institui” juridicamente no Brasil o “estado Democrático de Direito”, modificando várias instituições, garantindo a participação coletiva, a fiscalização do Estado, observa-se que as PPMM antes da CF/88 eram empregadas como força de defesa do Estado, a serviço das elites dominantes, o que é muito diferente de ser uma instituição de defesa da sociedade, ou seja,

---

<sup>1</sup> A hierarquia, uma das características marcante das PPMM do Brasil, é entendida como a estratificação entre os diversos postos e graduações (oficiais e praças, organizados por círculos e seus respectivos componentes), onde se encontram, dentre os oficiais: o círculo dos oficiais superiores (Coronéis, Tenentes – Coronéis e Majores), círculo dos oficiais intermediários (Capitães), círculo dos oficiais subalternos (Primeiros tenentes e segundos Tenentes); entre as praças há o círculo dos Subtenentes e Sargentos (Subtenentes, Primeiros Sargentos, segundos Sargentos e Terceiros Sargentos); círculo das Praças Especiais (Aspirantes a Oficiais e Alunos Oficiais) e círculo de Cabos e Soldados (Cabos e Soldados). Reis, (2014, p. 17/18).

<sup>2</sup> (...) que se expressa a partir do acatamento de todas as ordens em vigor é percebida, na linguagem militar (no dizer dos PM's), como cumprir ordens “sem ponderar”, e quando alguma ordem é questionada, usualmente, os superiores hierárquicos corrigem com expressões próprias, dizendo; “não pondera militar, te enquadra, cumpre a ordem”. Não quer dizer que todas as ordens sejam cumpridas, mas, existe uma cultura que acredita na necessidade de manter todos disciplinados. Reis, (2014, p. 18).

<sup>3</sup> “O ano de 1997 pode ser considerado como marco nos movimentos reivindicatórios das polícias militares brasileiras, onde 14 (quatorze) PMs (Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo), realizaram movimentos reivindicatórios, com expressiva participação dos quadros das PMs, sobretudo dos Cabos e Soldados. Tem-se uma mudança de comportamento das praças, a partir da ação coletiva imposta e da concepção instalada, na busca da democracia (no sentido de indicar os seus próprios caminhos e/ou necessidades)”. Reis (2014, p. 90).

As políticas de segurança seguiram uma orientação que visava privilegiar a repressão e não a prevenção do crime. Para esse modelo operacional, o que importava para justificar as ações era o número de ocorrências atendidas, o número de prisões efetuadas e o número de armas e objetos apreendidos”. (...) A solução para o problema da criminalidade se resumia em planejar o aumento das operações de reação contra essa criminalidade, que incomodava as elites e as autoridades (COSTA, 2011, p. 258/259).

Interessante observar que a CF/88 ainda mantém as Polícias Militares, como forças auxiliares do Exército brasileiro, o que determina dupla função, de força auxiliar (que pode ser convocada e empregada em tempos de guerra) e de preservadora da ordem pública (atividade do policiamento ostensivo), uma função guerreira e outra função de polícia, uma que combate o inimigo de forma disciplinada, a partir de um comando operacional, que deve responder sem vacilar às ordens emanadas do escalão superior e, outra que atende ao público em geral, para dar segurança e garantir direitos dos cidadãos, que pressupõe decisões isoladas nas diversas situações vivenciadas junto a sociedade, ou seja, ainda sobrevive uma concepção de “guerra” contra o crime e os bandidos. Esta concepção de combater o crime adotado pelas polícias, é reforçado pela concepção impositiva das leis, que surgem para induzir (impor) comportamentos sociais, não tendo origem na vontade do povo, usuário das normas, como afirma Kant de Lima:

No Brasil, (...) sistema jurídico não reivindica uma origem “popular” ou “democrática” para a legitimação de sua existência. Ao contrário, alega ser o produto de uma reflexão iluminada, uma “ciência normativa”. Os modelos jurídicos de controle social, não têm como origem “a vontade do povo”, enquanto reflexo das normas que regem seu estilo de vida, mas são resultado destas formulações legais especializadas, legislativa ou judicialmente. (LIMA, 2001, p.13)

Lima, também enfoca que “O domínio público, assim, é o lugar apropriado particularizadamente, seja pelo Estado, seja por outros membros da sociedade, autorizados ou não por ele, e, por isso, sempre, aparentemente, opaco, caótico e imprevisível ao olhar coletivo, onde tudo pode acontecer e de onde quero tudo o que tenho direito” (Ibid., p.14); as dificuldades de funcionamento normal da sociedade sem a presença do Estado ou de seu representante torna-se difícil, dado que a população está “acostumada” a caminhar cumprindo as regras somente com a presença de representantes do Estado, cometendo atos fora da norma, com sua ausência, sem contar que o Estado também é um dos entes descumpridor das Leis, mas, temos claro que nos últimos anos ocorreram avanços democráticos e constitucionais, que podem minimizar esse comportamento, com destaque para os ocorridos na CF/88, onde vislumbra-se nos conceitos jurídicos a “implantação” do Estado de Direito, mas, apesar dos avanços, ainda ocorrem fatos que representam a imposição do estado, com emprego das PPM, sobre grupos considerados “atuantes à revelia da Lei”, com ações violentas (legais ou não) e/ou arbitrárias, tais como:



O Massacre de Carandiru-SP (1992), que matou 111 presos após uma invasão para controlar a rebelião; o Eldorado dos Carajás/PA (1996), que executou 19 trabalhadores rurais; o de Corumbiara/RO (1995), onde a Polícia atacou um acampamento de 1.200 trabalhadores sem-terra e acabou assassinando dez dos manifestantes; o da Favela Naval – Diadema/SP (1997) -, onde policiais torturaram alguns suspeitos que passavam pela favela e ainda mataram pelas costas um trabalhador (COSTA, 2011, p. 261).

Independente das funções constitucionais, da subordinação política, da estrutura que facilita a condução dos processos a partir da hierarquia e disciplina, a formação aparece como um dos suportes mais importantes para a caminhada e adequação às modificações impostas as PPMM, neste sentido temos que uma “Polícia despreparada para lidar com o público e com a criminalidade, tende a ser desrespeitosa e violenta. Confunde, muitas vezes, autoridade com autoritarismo, arbítrio com arbitrariedade e o uso legítimo da força com o uso indiscriminado dessa força” (Ibid., p. 256). É preciso treinar, preparar, formar os policiais para lidarem com situações de conflito, de maneira a decidir rapidamente sobre suas condutas necessárias a coibir abusos, controlar excessos e em nome do Estado e em prol da coletividade, aplicar as normas de contenção nos delinquentes; neste sentido:

A formação do policial, por conseguinte, é aqui vista de uma perspectiva democrática, fundamentando-se nas seguintes premissas: a política de emprego da Polícia numa sociedade democrática é parte da política geral de expressão da cidadania e da universalização dos direitos; a Polícia é um serviço público para proteção e defesa da cidadania; o fundamento da autoridade policial é sua capacidade de administrar conflitos. (LIMA, 2001, p. 13).

Após a CF/88 as PPMM iniciaram um processo de adaptação aos novos ditames constitucionais, mas, como já afirmamos, a dupla função constitucional das Polícias Militares ainda está em vigor, não podemos dizer que não houve evolução, no entanto verifica-se que “democratizam-se as estruturas políticas, mas permanece o autoritarismo e o arbítrio implantado nas esferas do poder, em especial no ofício de Polícia, contrariando o Estado de Direitos” (COSTA, 2011, p. 261).

Entende-se que após a CF/88, houve avanços significativos e “uma nova postura começou a ser adotada pelos órgãos encarregados do controle social, em função das constantes denúncias de violação dos direitos humanos contra policiais que fazem o uso da truculência policial contra a população” (COSTA, 2011, p. 265). Diria que ainda vivenciamos um processo de transição, variável em cada unidade da Federação, onde já se percebe claramente a caminhada no sentido de tornar a Polícia mais democrática, mais próxima da população, com uma formação menos guerreira, com a introdução de disciplinas mais acadêmicas (sociologia, ética, direitos humanos), menos militarizadas. Um ponto importante, foi aproximação das instituições Policiais Militares das Universidades, que facilitou a revisão curricular e a

discussão mais acadêmica dos problemas policiais, esta aproximação foi tão significativa que a Universidade Federal do Pará, por exemplo, criou um curso de Mestrado Profissional de Segurança Pública (o primeiro do Brasil) que tem formado vários profissionais das Polícias Militar e Civil e outros membros do SIEDS. O velho modelo operacional, a polícia guerreira, a violência, a arbitrariedade, ainda se fazem presentes nas PPMM, mas não podemos negar a evolução que tem ocorrido na busca de estratégias que garantam atuações éticas que respeitem os Direitos Humanos.

### **A gestão pública**

A busca da eficiência na gestão pública é uma necessidade atual, dado a diversas limitações (legais, estruturais, de recursos), temos, pois, que “a nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente ao prover bens públicos e semi-públicos que cabe ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar. (BRESSER, 1998, p. 27).

Ainda segundo Bresser Pereira (1998), a reforma gerencial objetiva aumentar a efetividade e a eficiência dos órgãos públicos, melhorar as decisões estratégicas e a burocracia e garantir o caráter democrático da administração pública. Dentre as características citadas por Bresser Pereira (1998), destaca-se: a) a descentralização/desconcentração das atividades; b) a separação dos órgãos formuladores e executores de políticas públicas; c) o controle gerencial, que passa a ser realizado, levando em consideração, dentre outros: controle dos resultados, a partir de indicadores de desempenhos estabelecidos nos contratos de gestão; controle contábil de custos; d) o controle social. “(...) la innovación en el sector público y las nuevas ideas que se discuten y proponen deberían ser capaces de mejorar la operatividad y transparencia de las instituciones públicas y, con ello, elevar la calidad de vida de los ciudadanos. (VIDAL, 2017, p. 21)<sup>4</sup>.

Na visão de Cabral Neto e Castro (2007) ressaltam que o setor público precisa se espelhar no setor privado para atingir a qualidade tão desejada por todos, e que, a ideia é evoluir os antigos modelos centralizadores de administração, buscando a eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela melhor prestação dos serviços públicos, pela implementação

---

<sup>4</sup> a inovação no setor público e as novas idéias que são discutidas e propostas devem ser capazes de melhorar a operacionalidade e a transparência das instituições públicas e assim aumentar a qualidade de vida dos cidadãos.

de modelos de avaliação de desempenho, pela criação de controles mais eficientes do orçamento e dos serviços públicos e pela descentralização administrativa.

O modelo orçamentário brasileiro, definido na CF/88, em seu artigo 165, compõem-se de três instrumentos: O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). O PPA tem vigência de quatro anos, sendo elaborado no primeiro ano de governo, vigendo do início do segundo ano do mandato até o primeiro ano do mandato posterior, tem como função estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da Administração Pública. A LDO, enuncia, anualmente as políticas públicas e as respectivas prioridades para o exercício seguinte. A LOA, viabiliza a execução do plano de trabalho, a partir da alocação de recursos, receitas e despesas, a serem executados no exercício do ano posterior.

No Estado do Pará, a Lei Nº 8.458, de 28 de dezembro de 2016, estima a receita e fixa a despesa para o exercício financeiro de 2017, esta lei, traz o detalhamento de todas as despesas, de acordo com as diretrizes orçamentárias da LDO, define também, a programação dos Órgãos em Programas, com seus detalhamentos em projetos, atividades e operações especiais, no período de um ano, ou seja, deve cumprir o princípio da universalidade (conter todas as receitas e despesas de todos os Órgãos da Administração Pública), princípio contido nos artigos 2º, 3º e 4º da Lei Nº 4320, de 17 de março de 1964.

Dos recursos da PMPA, R\$ 1.187.391.277,00 (um bilhão, cento e oitenta e sete milhões, duzentos e setenta e sete mil), são destinados à Operacionalização das Ações de Recursos Humanos R\$ 915.339.050,00 (novecentos e quinze milhões, trezentos e trinta e nove mil e cinquenta centavos), que arca com as despesas de pessoal (soldos e vantagens), que somados aos R\$ 134.853.381,00 (cento e trinta e quatro milhões, oitocentos e cinquenta e três mil, trezentos e oitenta e um cruzeiros) de Concessão de Auxílio Alimentação e da Concessão de Auxílio Fardamento no valor de R\$ 24.236.886,00 (vinte e quatro milhões, duzentos e trinta e seis mil e oitocentos e oitenta e seis reais), representam 90,5% de todos os recursos previstos, ou seja, os gastos com pessoal representam as maiores despesas da PMPA.

Na área operacional, referente a realização de Policiamento Ostensivo temos um valor de R\$ 62.591.661,00 (sessenta e dois milhões, quinhentos e noventa e um mil e seiscentos e sessenta e um reais), 5,3% do previsto e, na Realização de Missões Especiais R\$ 6.469.802, 00 (seis milhões, quatrocentos e sessenta e nove mil reais e oitocentos e dois cruzeiros), 0,5% do orçado.

Temos R\$ 6.469.802, 00, para atender as necessidades de manutenção e funcionamento de todas as Unidades do Estado do Pará nos 144 municípios, que resultaria nas médias de R\$ 44.929,00/município/ano e R\$ 3.744,10/município/mês, ou seja, pela média, é possível verificar que os recursos são limitados e, provavelmente não conseguem atender todas as necessidades das OPM's.

## A estrutura das Organizações

Entende-se como estrutura das organizações “ a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2009, p. 12), bem como os “os elementos da estrutura devem ser relacionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização (Ibid., p. 13). De um modo geral as instituições são compostas por cinco partes básicas (cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessoria de apoio), vide figura 01, que se inter-relacionam para cumprir as missões institucionais; a tecnoestrutura e assessoria de apoio, aparecem na estrutura para atenderem o crescimento organizacional, inicialmente a cúpula estratégica, a linha intermediária e o núcleo operacional, respondem pelas necessidades estruturais das organizações (públicas e privadas) e, na medida que ocorre o crescimento de atividades ou o aumento do tamanho da instituição, tecnoestrutura e assessorias podem fazer parte da estrutura funcional.



**Figura 01:** representação das cinco estruturas básicas da organização

**Fonte:** Adaptado de MINTZBERG, 2009

A cúpula estratégica é “encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela” (MINTZBERG, 2009, p. 24), ou seja, é o cérebro decisor maior da organização, que carrega a responsabilidade pela instituição *in totum* e, suas decisões afetam toda a organização, suas decisões ocorrem em um alto grau de incerteza; como exemplos podemos citar os conselhos gestores, presidências, conselhos de administração, dentre outros. Normalmente, ações deste nível envolvem três obrigações: A supervisão direta, onde destaca-se a alocação de recursos, a tomada de decisão e a solução de conflitos; relações exteriores, onde se realiza contatos de alto nível, representação social e a recepção de clientes importantes e o desenvolvimento da estratégia, que consiste na interpretação dos ambientes (interno e externo) e formulação da estratégia.

A linha intermediária “conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional, sendo composta por uma cadeia de gerentes intermediários que possuem autoridade formal sobre o núcleo operacional, tendo como ação básica a de traduzir estratégias implementadas pelos mais diversos setores da Organização” (Ibid., p.25 ); as decisões, normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre operações de controle, formular novas regras de decisões que serão aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos, neste nível, o grau de incerteza é menor que no nível estratégico (MATUS, 2009).

O núcleo operacional da Organização “envolve membros – os operadores -que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e à prestação dos serviços” (MINTZBERG, 2009, p. 23), neste nível as decisões são eminentemente práticas, os esforços são direcionados para cada processo ou projeto da Organização, utiliza, normalmente, procedimentos e regras de decisões pré-estabelecidas. Grande parte das decisões são programadas e os procedimentos são muito estáveis, é a área que representa a Organização junto ao público, usuário dos produtos e/ou serviços (MATUS, 2009).

A tecnoestrutura é composta por “unidades especializadas, que efetivam certas formas de padronização da Organização” (MINTZBERG, 2009, p. 27), analistas de recursos humanos, de tecnologia da informação e, demais, que necessitam de especialistas para o seu entendimento e execução. A assessoria de apoio, compõem as Organizações a partir do seu crescimento, são unidades especializadas, “criadas para dar apoio fora do fluxo de trabalho operacional” (Ibid., p.27); são exemplos a assessoria jurídica, os serviços de limpeza, dentre outros.

Quando observamos o funcionamento da Organização, a partir dos fluxos de funcionamento que descrevem as comunicações entre as partes componentes da Organização (cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessoria de apoio), onde destacam-se os níveis estratégico (conduzido pela cúpula estratégica), nível tático (implementado pela linha intermediária) e o nível operacional (realizado pelo núcleo operacional); entendendo que os fluxos realizam as ligações necessárias ao funcionamento organizacional e as estruturas organizam a divisão do trabalho, a partir das diversas funções a serem desempenhadas; os cargos e seus agrupamentos e autoridade formal, necessária ao poder de tomar decisões, faz fluir os diversos setores componentes da Organização, que se realizam a partir de vários fluxos.

O *fluxo de autoridade formal*, é caracterizado por um fluxo de poder, hierarquizado, como por exemplo as Polícias Militares, que são instituições organizadas formalmente, hierarquizadas, onde a subordinação é escalar e verticalizada, de cima para baixo e a supervisão direta é utilizada como processo de coordenação e controle. A *Organização como uma rede de fluxos regulamentados* Organização, com as noções tradicionais de autoridade e hierarquia, com mais ênfase na padronização do que na supervisão direta” (MINTZBERG, 2009, p. 32).

Na *Organização como sistema de constelações de trabalho*, “as pessoas agregam-se em grupos de amigos para realizar o seu trabalho” (MINTZBERG, 2009, p. 32), indica que centros não oficiais de poder existem nas Organizações e que ricas redes de comunicação informal complementam e, as vezes, contornam os canais de autoridade e regulamentação” (Ibid., p. 32) enfatizando o papel do ajustamento mútuo na coordenação; existe, ainda, a *Organização como sistema de processo ad hoc*, onde ocorre o fluxo de decisão estratégica do início ao fim do processo, por vários níveis da hierarquia. A complexidade do funcionamento organizacional não pode ser coordenada por apenas um dos cinco mecanismos de coordenação, o que ocorre normalmente, é que os mecanismos estão presentes, conjuntamente e/ou separados, na caminhada da Organização.

### **A estrutura da PMPA**

A estrutura da PMPA é composta por Órgãos de Direção (Direção geral, Direção Intermediária e Direção Setorial), Órgãos de Apoio e Órgãos de Execução. O Comando Geral (CG) da PMPA, que é constituído pelos Órgãos de Direção Geral – Estado Maior Geral (EMG), Departamento Geral de Operações (DGO), Departamento Geral de Administração (DGA),

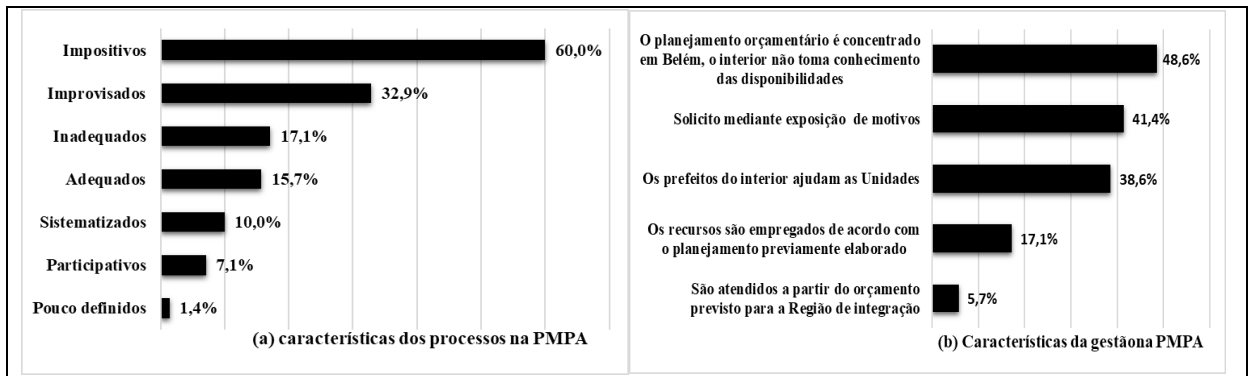
Centro de Inteligência (CI) e Corregedoria Geral (COREG) -; o CG realiza o comando, a gestão, o planejamento estratégico e a correição, visando à organização e o emprego da corporação para o cumprimento de suas missões.

Compõem o DGA os Órgãos de Direção Setorial, que são a Diretoria de Pessoal (DP), Diretoria de Administração Financeira (DAF), Diretoria de Apoio Logístico (DAL), Diretoria de Ensino e Instrução (DEI) e Comando Militar de Saúde (CMS); os Órgãos de Apoio compõem as Diretorias e destinam-se ao atendimento das necessidades de pessoal, logística, ensino e instrução e saúde, executando, por meio de diretrizes e ordens, as atividades meio da corporação para cumprimento de suas missões e destinação. O DGO é composto pelos Órgãos de Direção Intermediária que são os Comandos Intermediários - Comando de Policiamento da Capital (CPC), Comando de Policiamento Regional (CPR), Comando de Policiamento Especial (CPE), Comando de Policiamento Ambiental (CPA) e Comando de Missões especiais CME -. São subordinados ao DGO; atualmente existem dois CPC, que ocupam a capital paraense; 14 CPR, sendo um na Região Metropolitana e 13 distribuídos pelos demais Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP), que são compostas pelos municípios paraenses do interior; os outros Comandos Intermediários (CPE, CPA e CME) atuam em todo Estado do Pará, tendo suas sedes na capital. Subordinam-se aos Órgãos de Direção Intermediária os Órgãos de Execução, que são as Unidades Operacionais de Polícia Ostensiva (UOP's) que executam, por meio de diretrizes e ordens, a atividade-fim da corporação. Os órgãos de direção intermediária ou setorial realizam as atividades de gestão setorializada da polícia ostensiva, de pessoal, de logística, de finanças, de ensino e instrução, de polícia comunitária, de direitos humanos e de saúde, supervisionando, coordenando, controlando e fiscalizando, por meio de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção geral, a atuação dos órgãos de apoio e execução subordinados.

## **PESQUISA DE CAMPO**

Os resultados estão expressos na linguagem da análise estatística descritiva, tendo como unidade métrica os valores percentuais que representam as adesões dos entrevistados às opções da cada pergunta; essas respostas foram agrupadas em grupos, que compõem figuras que representam a percepção do grupo (geral) dos assuntos tratados.

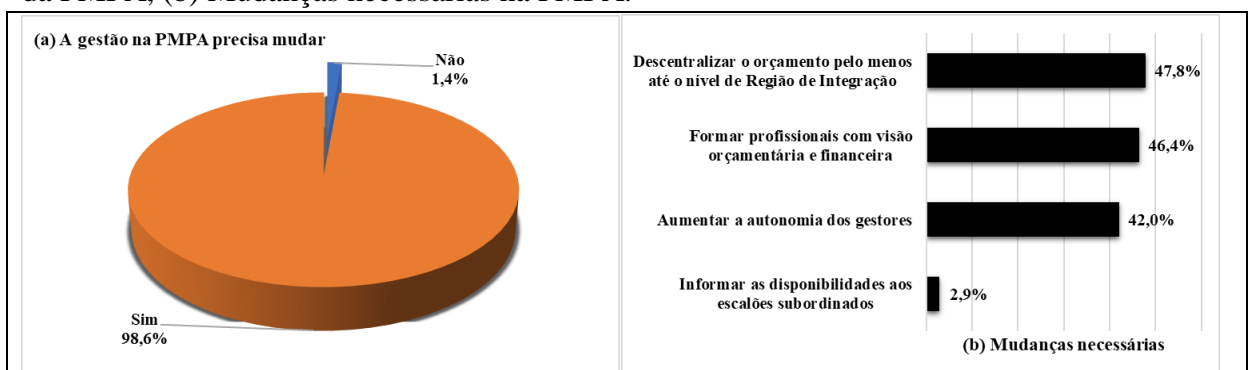
**Figura 1:** Percepção dos oficiais da PMPA referente: (a) Características dos processos na PMPA, (b) características da gestão na PMPA.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Na opinião dos entrevistados, de acordo com a figura 1, para 60% os processos na PMPA são impositivos (hierarquizados e verticalizados, de cima para baixo); improvisados para 32,9% e inadequados para 17,1%, ou seja, os processos não são sistemáticos e, via-de-regra são conduzidos mediante ordem e de maneira desorganizada; outros problemas aparecem, para 48,6% o Planejamento Orçamentário é concentrado em Belém e, as Unidades do interior não tomam conhecimento das disponibilidades; para suprir parte das necessidades das Organizações Policiais Militares (OPM's), no interior do estado, os comandantes geralmente recorrem aos prefeitos do interior, que ajudam as Unidades, na opinião de 38,6%; confirmando a carência de sistematização do atendimento das necessidades das OPM's; quanto a forma de buscar os recursos, 41,4% informam que solicitam mediante exposição de motivos, o atendimento de suas necessidades, ou seja, é necessário justificar a demanda para receber recursos, o que confirma que um plano sistematizado de distribuição de recursos (material, financeiro, ..), ainda não abrange todas as Unidades Operacionais da PMPA.

**Figura 2:** Percepção dos oficiais da PMPA referente: (a) Necessidade de mudança na gestão da PMPA, (b) Mudanças necessárias na PMPA.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Maioria absoluta, 98,6%, entendem ser necessário ocorrerem mudança na gestão dos processos na PMPA; dentre as mudanças indicadas aparece em primeiro lugar, com 47,8% de



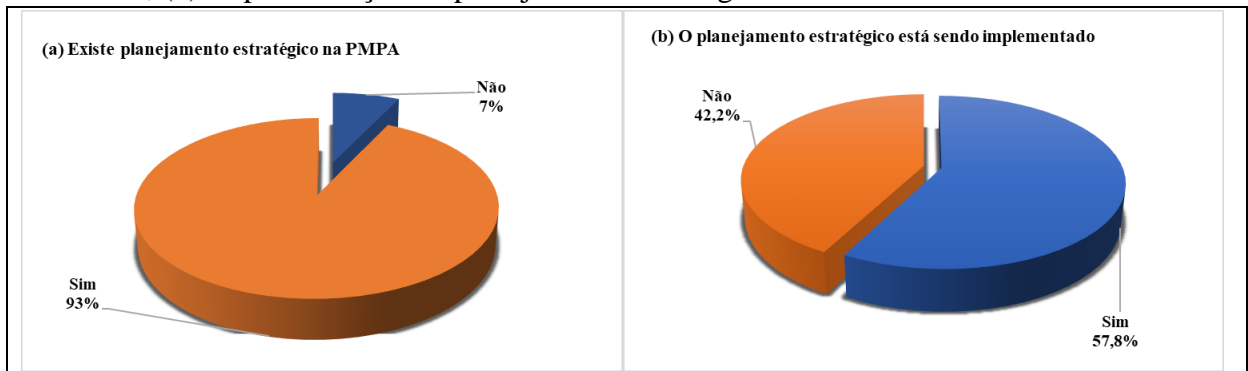
citações, descentralizar o orçamento da corporação, pelo menos até o nível das Regiões de Integração, ou seja, descentralizar até o nível de Comando de Policiamento Regional (CPR). Em segundo lugar aparece a necessidades de formar profissionais com visão orçamentária e financeira, com 46,4% de citações, o que indica que os Policiais Militares não estão preparados para assumirem a gestão orçamentária e financeira nas Unidades, o que dificulta, ainda mais a descentralização/desconcentração da gestão. Aumentar a autonomia dos gestores aparece com 42% de indicações, confirmando que na opinião dos oficiais, é necessário ocorram mudanças, no sentido de diminuir a centralização orçamentária e financeira na PMPA.

Das 38 propostas subjetivas de melhoria da relação com o escalão superior, 25 (65,8%) indicam como solução a maior participação na condução dos processos, onde percebe-se o afastamento, que sentem os oficiais, dos processos decisórios institucionais, que indicam várias soluções para os problemas, percebidos nos discursos, que entendem os planejamentos como tardios, quando afirmam que *“é preciso antecipar o planejamento das atividades”*, bem como entendem que a participação ainda é muito limitada ao escalão superior da PMPA, quando declaram *“que o escalão superior de ouvidos às demandas emanadas por seus subordinados; que os debates e soluções apresentadas sejam construídas com os demais escalões”*, na mesma linha de percepção, entendem os oficiais que deve haver uma maior participação da área operacional, quando citam que *“deve-se fomentar maior participação da tropa, consultar as bases que realizam a atividade fim”*, entendem, também, que o escalão superior da Corporação (a área Estratégica da PMPA) deve possibilitar maior acesso aos demais escalões subordinados, quando afirmam que *“tem que haver acessibilidade, responsável e ordeira e disponibilidade do escalão superior de ouvir os subordinados, criar contato direto com o comando sem interlocutores, delegar poder, ser mais aberto”*, existe um entendimento de que o escalão superior da PMPA, não conhece a realidade vivida pelas OPM's, quando asseveram que *“é preciso realizar reuniões quinzenais com o objetivo do escalão superior saber quais as demandas e anseios das OPM's”*. Fatos que refletem o afastamento do Escalão Superior da PMPA das Unidades Operacionais; quando conversamos com os oficiais, foi fácil perceber essa realidade, sendo voz corrente que as determinações chegam até as OPM's sem levar em consideração as suas respectivas realidades (efetivo, recursos, meios, etc..).

Como soluções aparecem: realizar reuniões setoriais para discutir assuntos e recepcionar propostas; implementar políticas de participação na formação do planejamento e nas orientações dos planos estratégicos; realizar consultas frequentes por ocasião da construção das estratégias; aumentar a proximidade, através da realização de algumas tarefas em conjunto com

o comando (estratégia); outro ponto em destaque é a necessidade de realizar pesquisas visando alcançar as verdadeiras necessidades da tropa.

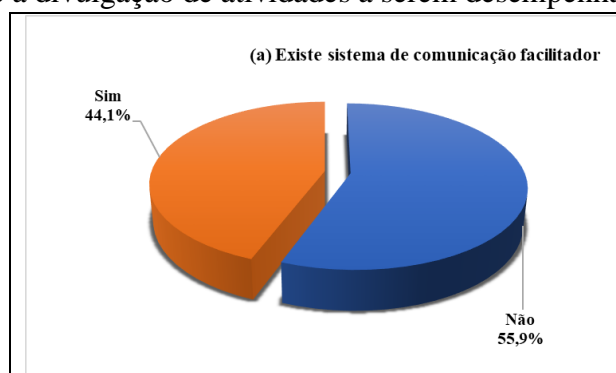
**Figura 3:** Percepção dos oficiais da PMPA referente: (a) existência de planejamento estratégico na PMPA, (b) Implementação do planejamento estratégico na PMPA.



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017

Na opinião dos oficiais (figura 3), 93% dos entrevistados indicam que existe planejamento estratégico na PMPA; quanto a implementação do mesmo, 57,8% entendem que está sendo implementado. De fato, existe um Plano Estratégico Institucional, elaborado para o período de 2015/2025, disponível no site da PMPA, mas, que na opinião dos oficiais, não vem sendo implementado de maneira eficaz a sua execução.

**Figura 4:** Percepção dos oficiais da PMPA referente a existência na PMPA de um sistema de comunicação que facilite a divulgação de atividades a serem desempenhadas.



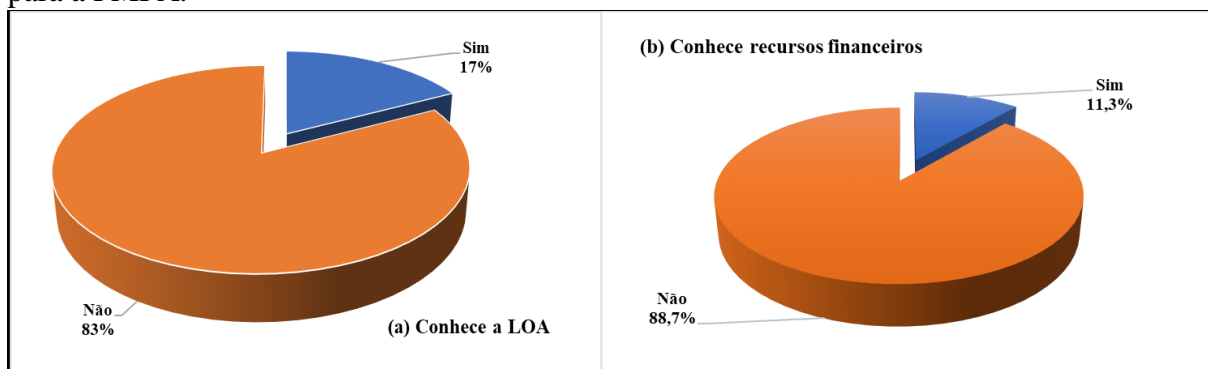
**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017

Na opinião dos oficiais (figura 4), 55,9% dos entrevistados indicam que o Sistema de Comunicação da PMPA é inadequado e não facilita a divulgação das atividades a serem desempenhadas. A respeito do assunto existe na PMPA uma Assessoria de Comunicação (ASCOM), tem um programa denominado Sistema Integrado de Gestão Policial da Polícia Militar do Pará (SIGPOL) que pode ser acessado por todos os PM's no link no portal WEB da

PMPA (<http://www.pm.pa.gov.br>), possibilitando a atualização diária por qualquer policial e a divulgação, mas, pelo que conversamos com os oficiais, o SIGPOL ainda é subutilizado e, poucos fazem as atualizações e utilização como fonte de informação e/ou acesso a divulgações. No entanto, algumas experiências empregando telefones celulares com *WhatsApp*, que possibilita o envio de mensagens e chamadas rápidas, simples, seguras e gratuitas, empregados, a partir de iniciativas pessoais, não existindo norma e procedimentos regulamentados para esse emprego.

Em relação a comunicação entre o CG e as OPM's, surgem várias propostas indicando a necessidade de aproximação entre os mesmos, tais como: abrir canal de comunicação com os comandantes de unidades para colher a visão dos mesmos; potencializar a comunicação interna e a participação de outros atores; Identificar algum mecanismo para facilitar o contato (quando necessário) para com o escalão superior; Deve ser aberto um canal de comunicação que minimamente informe aos integrantes da instituição sobre o que está sendo decidido; Melhorar o gerenciamento e o fluxo de informações entre as unidades policiais; Melhorar a comunicação entre superiores e subordinados

**Figura 5:** Percepção dos oficiais da PMPA referente: (a) recursos orçamentários destinados à PMPA na Lei Orçamentária Anual (LOA); (b) Recursos financeiros liberados no quadrimestre para a PMPA.



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017

Os resultados expressos na figura 05, indicam que 83% dos oficiais não conhecem a LOA do Estado do Pará, bem como 88,7% desconhecem a distribuição dos recursos financeiros, que são liberados quadrimestralmente pelo Estado à PMPA, o que demonstra, grande desconhecimento, dos oficiais, da alocação dos recursos institucionais, organizados a partir de programas, projetos e ações, alocados nas dez Regiões de Integração do Estado, ou seja, os dados demonstram um afastamento dos oficiais das questões referentes a gestão orçamentária e financeira da PMPA.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a Declaração dos Direitos dos Homens e dos Cidadãos, de 1789, que se reconhece o direito a segurança e a necessidade de criação de uma Força Pública, para garantia de direitos de toda sociedade. Entendendo polícia como uma Corporação de pessoas patrulhando espaços públicos, munida de um amplo mandato para controlar o crime, manter a ordem e exercer algumas funções negociáveis de serviço social, funcionando mais ou menos adequadamente na administração do crime e manutenção da paz; podemos dizer que as polícias ainda tentam adequar o exercício da coerção física legal com a busca da legitimidade de sua ação social, bem como, otimizar os processos de gestão pública para atingir seus objetivos.

As PPMM brasileiras, tem como princípios básicos a hierarquia e a disciplina, funcionam como unidades cratenses, que mantém as mesmas características, mesmo após a CF/88 onde vislumbra-se nos conceitos jurídicos a “implantação” do Estado de Direito, no entanto, apesar dos avanços, ainda ocorrem fatos que representam a imposição do estado, com emprego das PPMM, sobre grupos considerados “atuantes à revelia da Lei”, com ações violentas (legais ou não) e/ou arbitrárias.

Na PMPA percebe-se uma Instituição onde os processos são impositivos (hierarquizados e verticalizados, de cima para baixo), improvisados, inadequados, não sistemáticos e, via-de-regra são conduzidos mediante ordem e de maneira desorganizada. O Planejamento Orçamentário é concentrado em Belém, as Unidades do interior não tomam conhecimento das disponibilidades e, para suprir parte de suas necessidades recorrem aos prefeitos. O Sistema de Comunicação é inadequado e não facilita a divulgação das atividades a serem desempenhadas; existe um Plano Estratégico Institucional, elaborado para o período de 2015/2025, mas, na opinião dos oficiais, não vem sendo implementado de maneira eficaz a sua execução.

A partir do fato de que a administração pública tem de ser eficiente, o estudo trouxe a percepção sobre a gestão na PMPA; chega-se a uma atuação que carece de evolução, confirmando as hipóteses de que: a gestão na PMPA é centralizada e não atende *in totum* as necessidades das OPM's, principalmente no interior do Estado; parte das necessidades estruturais, são atendidas pelas prefeituras do interior; os gestores indicam como soluções para os problemas de carência de recursos a descentralização dos recursos e a participação na elaboração dos processos de planejamento, respectivamente.



## REFERÊNCIAS

*Anuário Brasileiro de Segurança Pública* 2016. Revista editada pelo fórum Brasileiro de Segurança pública. Ano10, 2016. SP. Apoio e patrocínio Fundação Ford.

BITTNER, Egon. *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: editora da USP, 2003.

BOURDIEU, Pierre. *Razões práticas sobre a teoria da ação*. Tradução Mariza Corrêa. 9ª edição, Campinas, São Paulo: Papirus, 1996.

BRASIL, *Constituição da República Federativa de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm), acesso em 12 de Outubro de 2016.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm), acesso em 15 de agosto de 2017.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CERQUEIRA, Daniel, LIMA, Renato Sergio de e outros. *Atlas da Violência 2017*. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. IPEA. 2017.

COSTA, Naldson Ramos da. *Modelo operacional, violência policial e democracia*. In: Violência e cidadania: práticas sociológicas e compromissos sociais. Organizado por: José Vicente Tavares dos Santos, Alex Niche e Maurício Russo. 533p. (Coleção Cenários do Conhecimento). Porto Alegre UFRGS, 2011.

*Declaração de Direitos Humanos do Cidadão, de 1789*: disponível em <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Documentos-antigos-%C3%A0-cria%C3%A7%C3%A3o-da-Sociedade-das-Na%C3%A7%C3%B5es-at%C3%A9-1919/declaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html>, acesso em 01 de agosto de 2017.

GLEIZAL, J.J. , GATTI-DOMENACH, J. & JOURNÉS, C. (1993) *La police : le cas des démocraties occidentales*. Paris, PUF.

LIMA, Elcimar Maria de Oliveira. *POLICIA E POLICIAMENTO: as ambivalências entre a formação profissional e a prática policial na periferia de Belém*. 2011. Dissertação de mestrado. UFPA. Disponível em: [http://www.uece.br/labvida/dmdocuments/policia\\_e\\_policiamento.pdf](http://www.uece.br/labvida/dmdocuments/policia_e_policiamento.pdf) acesso em 17 de setembro de 2016.

MATUS, Carlos. *Adeus, Senhor Presidente, Governantes Governados*. Edições Fundap, 1997, São Paulo.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes. Estrutura em cinco configurações*. 2ª edição. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo. Ed. Atlas. 2009

MONJARDET, D. (1996) *Ce que fait la police, sociologie de la force publique*. Paris, La découverte.

PARÁ – POLICIA MILITAR. *Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará 2015/2025*. Estado Maior da PMPA. 6ª Seção do EMG – Planejamento e Orçamento. 1ª edição. Belém. PMPA-2015.

PARÁ, *Constituição do Estado do de 1989*. Disponível em: <http://pa.gov.br/downloads/ConstituicaodoParaateaEC48.pdf>. Acesso em 13 de outubro de 2016.

PARÁ. *Lei nº 8.458, de 28 de dezembro de 2016*. Disponível em [www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/repositorio/2016/lo8458.pdf](http://www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/repositorio/2016/lo8458.pdf), acesso em 15 de agosto de 2017.

REIS, João Francisco Garcia. *A explosão de um nó na garganta: policiais militares e a impossível conquista dos direitos à cidadania*. Belém. Pará: Paka-Tatu, 2014.

RUNDNICKI, Dani. *A polícia (brasileira) contemporânea no Estado Democrático de Direito*. In. *Violência e cidadania: práticas sociológicas e compromissos sociais*. Organizado por: José Vicente Tavares dos Santos, Alex Niche e Maurício Russo. 533p. (Coleção Cenários do Conhecimento). 2011.

SANTOS, José Vicente Tavares dos. *A arma e a flor formação da organização policial, consenso e violência*. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 9(1): 155-167, maio de 1997.

SETTE CÂMARA, Paulo. *Integração alternativa para a segurança Pública*. Trabalho apresentado no II Fórum Nacional de Direitos Humanos e Segurança Pública na Amazônia, Seminário Internacional de Segurança Pública e Encontro de Ouvidores, Belém, 1999.

VIDAL Jose Pont. *La innovación em la gesttió n pública*. Los libros de la Catarata. 2017.