



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CEGESP/2023



**MARIVALDO ESTRELA PAIXÃO**

**MOVIMENTAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO  
MARANHÃO:** uma proposta de critérios para calcular a distribuição do efetivo  
Policial Militar

São Luís  
2023

**MARIVALDO ESTRELA PAIXÃO**

**MOVIMENTAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO  
MARANHÃO:** uma proposta de critérios para calcular a distribuição do efetivo  
PoliciaI Militar

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em parceria pela Universidade Federal do Maranhão e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Orientador: Cel. QOPM Alexandre Magno de Souza Nunes

São Luís  
2023

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Paixão, Marivaldo Estrela.

Movimentações e distribuição do efetivo na Polícia Militar do Maranhão: uma proposta de critérios para calcular a distribuição do efetivo policial militar / Marivaldo Estrela Paixão. \_\_\_\_ São Luís, 2023.

70 f.

Orientador: Alexandre Magno de Souza Nunes

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - Gestão de Segurança Pública, Universidade Federal do Maranhão, Unifersidade Federal do Maranhão, 2023.

1. Critérios. 2. Distribuição. 3. Efetivo. 4. Movimentação. 5. Polícia Militar do Maranhão. I. Souza Nunes, Alexandre Magno de. II. Título.

## MARIVALDO ESTRELA PAIXÃO

### MOVIMENTAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: uma proposta de critérios para calcular a distribuição do efetivo Policial Militar

Projeto de intervenção apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em parceria pela Universidade Federal do Maranhão e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Aprovada em: 12 de dezembro de 2023

#### BANCA EXAMINADORA

---

**Cel. QOPM Alexandre Magno de Souza Nunes** (Orientador)

Polícia Militar do Maranhão - (PMMA)

---

**Ten Cel. QOPM José Maria Prado Júnior** (1º Examinador)

Polícia Militar do Maranhão - (PMMA)

---

Profª. Dra. **Amanda Ferreira Aboud** de Andrade.(2º Examinadora)

Unifersidade Federal do Maranhão - (UFMA)

Aos meus pais Valdemar Paixão (*in  
memória*) e Maria de Jesus Estrela  
Paixão.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus por permitir que tudo isto acontecesse ao longo da minha vida, não somente nestes anos como estudante, mas que em todos os momentos. Ele é o maior mestre que alguém pode ter.

Aos meus pais, Valdemar Paixão e Maria de Jesus Estrela Paixão, por todo o esforço investido na minha educação que, apesar de todas as dificuldades, sempre foram exemplos de dedicação e perseverança;

A minha esposa Kênia, a meus filhos Bárbara e João Gabriel, pela compreensão e paciência demonstrada durante o período do projeto.

Aos meus irmãos Amarildo, Socorro, Léia, Meire, Marli, Marília, Hildacy e Aleilma, pelo apoio dispensado nesta formação, na minha atividade como profissional e durante toda a minha vida como cidadão.

Ao meu orientador, Cel. QOPM Alexandre Magno de Souza Nunes, pela disponibilidade, empenho, paciência e dedicação para a conclusão deste trabalho. Obrigado por acreditar em mim, por aceitar esse desafio comigo, por encorajar e orientar com tanto profissionalismo e responsabilidade.

Aos meus professores do Curso de Especialização de Gestão em Segurança Pública (CEGESP) que se dedicaram e cercaram-me de fundamentos teórico-metodológicos e de ações que subsidiaram a construção de conhecimentos.

Agradeço à amizade e união da turma do IX CEGESP, que é de longe, inigualável nos mais nobres significados. Tenho a liberdade de ressaltar que esta foi e será a melhor turma de todos os tempos

E, por fim, não menos importante, a minha amiga Luanne de Fátima Pereira Batalha, pelo companheirismo, apoio e incentivo nesta jornada.

A todos que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado. A todos e todas, o meu muito obrigado!

## RESUMO

Este estudo busca aprimorar a gestão de recursos humanos da Polícia Militar do Maranhão ao propor critérios para a distribuição do efetivo policial-militar em seus municípios. Baseado nos princípios da Doutrina de Emprego Policial Militar, ele visa identificar a quantidade necessária de policiais para garantir o policiamento ostensivo em cada município de forma racional. Assim o objetivo primordial é estabelecer critérios técnicos e operacionais para a alocação do efetivo, uma vez que atualmente não existem diretrizes técnicas para determinar quantos recursos humanos são necessários para o policiamento e a manutenção da ordem pública em todos os municípios do Maranhão, conforme a constituição estipula. Além disso, este estudo também pretende analisar o efetivo existente e o previsto, propondo a adoção de critérios predefinidos visando a alocação de recursos de forma equitativa e eficiente. Essa alocação seria ajustada periodicamente para atender às diferentes necessidades de cada município, levando em conta suas particularidades. Esta "proposta de cálculo" é de grande importância, uma vez que busca estabelecer critérios técnicos para a alocação do efetivo policial-militar, reduzindo ao máximo influências políticas. É importante notar que, ao longo do tempo, a distribuição das Organizações Policiais Militares e do efetivo não acompanhou o crescimento demográfico no Estado do Maranhão, o que causou desequilíbrios prejudiciais para a administração da segurança pública. É fundamental reconhecer que a ação das pessoas é o cerne da atuação policial. Portanto, a distribuição do efetivo policial-militar deve ser orientada por fatores demográficos, índices de criminalidade e características locais. Assim, propondo esses critérios, busca-se uma distribuição equitativa e eficaz do efetivo Policial Militar (PM) nos 217 municípios do Estado.

Palavras-chave: Movimentação. Distribuição. Cálculo. Militares. Polícia Militar do Maranhão.

## **ABSTRACT**

This study seeks to improve the human resources management of the Military Police of Maranhão by proposing criteria for the distribution of police-military personnel in its municipalities. Based on the principles of the Military Police Employment Doctrine, it aims to identify the necessary number of police officers to guarantee overt policing in each municipality in a rational manner. Thus, the primary objective is to establish technical and operational criteria for the allocation of personnel, since there are currently no technical guidelines to determine how many human resources are necessary for policing and maintaining public order in all municipalities in Maranhão, according to the constitution stipule. Furthermore, this study also intends to analyze the existing and planned workforce, proposing the adoption of predefined criteria aimed at allocating resources in an equitable and efficient manner. This allocation would be adjusted periodically to meet the different needs of each municipality, taking into account their particularities. This "calculation proposal" is of great importance, as it seeks to establish technical criteria for the allocation of police-military personnel, reducing political influences as much as possible. It is important to note that, over time, the distribution of Military Police Organizations and personnel did not follow demographic growth in the State of Maranhão, which caused harmful imbalances in the administration of public security. It is essential to recognize that people's actions are the core of police action. Therefore, the distribution of police-military personnel must be guided by demographic factors, crime rates and local characteristics. Thus, by proposing these criteria, we seek an equitable and effective distribution of Military Police (PM) personnel in the 217 municipalities of the State.

**Keywords:** Movement. Distribution. Calculation. Military. Military Police of Maranhão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de classes por densidade demográfica.....	41
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz swot – proposta de critérios para distribuição de efetivo.....	38
Quadro 2– Cronograma do Projeto.....	46

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Parâmetros de efetivo do policiamento territorial da PMSP.....	26
Tabela 2 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Norte).....	34
Tabela 3 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Sul).....	34
Tabela 4 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Leste).....	35
Tabela 5 - Efetivo das unidades do capital (CPAM Oeste).....	35
Tabela 6 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-1).....	35
Tabela 7 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-2).....	35
Tabela 8 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-3).....	36
Tabela 9 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-4).....	36
Tabela 10 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-5).....	36
Tabela 11 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-6).....	37
Tabela 12 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-7).....	37
Tabela 13 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-8).....	37
Tabela 14 - Proposta de distribuição de efetivo.....	39
Tabela 15 - Classes de variação por densidade demográfica.....	40
Tabela 16 - Quantidade de municípios em cada classe de variação.....	41
Tabela 17 - Detalhamento das classes de densidade.....	42
Tabela 18 - Variações de efetivo por upm por classe demográfica.....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AISP	–Área Integrada de Segurança Pública
BPM	–Batalhão Policial Militar
CPA/I	–Comando de Policiamento de Área do Interior
CPAM	–Comando de Policiamento de Área Metropolitana
CPM	–Comando de Policiamento Metropolitano
DGTI	–Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.
DPM	–Destacamento Policial Militar
CEGESP	–Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública
CF	Constituição Federal
EMG	–Estado Maior Geral
GESPOL	–Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo
IBGE	–Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LOB	–Lei de Organização Básica
OPMs	–Organizações Policiais Militares
ONU	–Organizações das Nações Unidas
PMSC	–Polícia Militar do Estado Santa Catarina
PMMA	–Polícia Militar do Maranhão
PM	–Policial Militar
PMRJ	–Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro
PMSP	–Polícia Militar do Estado de São Paulo
PNSP	–Plano Nacional de Segurança Pública
SENASP	–Secretaria Nacional de Segurança Pública
SGI	–Sistema de Gerenciamento de Informações
TI	–Tecnologia da Informação
UPM	–Unidade Policial Militar

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2</b>	<b>INTERESSADO</b> .....	15
<b>3</b>	<b>PROBLEMA</b> .....	16
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	18
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	19
<b>5.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	19
<b>5.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	19
<b>6</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	20
<b>6.1</b>	<b>Perspectivas da ONU e SENASP sobre distribuição do efetivo policial militar</b> .....	21
6.1.1	Organização das Nações Unidas (ONU).....	21
6.1.2	Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).....	23
<b>6.2</b>	<b>Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP)</b> .....	25
<b>6.3</b>	<b>Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMRJ)</b> .....	27
<b>6.4</b>	<b>Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado Santa Catarina (PMSC)</b> .....	28
<b>7</b>	<b>A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO MARANHÃO: 1ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR GERAL</b> .....	30
<b>7.1</b>	<b>Descrição geral</b> .....	30
7.1.1	Crerios Técnicos para a Distribuição do Efetivo Policial Militar do MA.....	32
7.1.2	Distribuição demográfica da população.....	32
<b>8</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	33
<b>8.1</b>	<b>Diagnóstico do ambiente</b> .....	33
<b>8.2</b>	<b>Proposta de solução</b> .....	38
8.2.1	Classificação dos municípios por densidade demográfica.....	40
8.2.2	Distribuição de efetivo por UPM pelo critério de densidade demográfica municipal.....	42
<b>8.3</b>	<b>Cronograma</b> .....	46
<b>8.4</b>	<b>Recursos necessários</b> .....	46
<b>8.5</b>	<b>Resultados esperados</b> .....	47
<b>9</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO</b> .....	48

<b>10</b>	<b>DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS E USO.....</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A – Artigo científico.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

---

O presente Projeto de Intervenção, apresentado ao Curso de Especialização de Gestão em Segurança Pública (CEGESP), ofertado em parceria com a Universidade Federal do Maranhão e a Polícia Militar do Maranhão, tem como tema: Movimentações e distribuição do efetivo na Polícia Militar do Maranhão: uma proposta de critérios para calcular a distribuição do efetivo policial militar. A questão de partida para desenvolver a discussão é: Quais critérios devem ser estabelecidos para a distribuição dos recursos humanos, e a classificação do efetivo PM no Estado do Maranhão?

O artigo 5º, caput, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que estabelece a base para os direitos individuais e coletivos, enfatiza explicitamente a garantia de "inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" para brasileiros e estrangeiros residentes no país (Brasil, 1988). Isso reforça a natureza indivisível e ampla desse direito essencial.

Quanto à tutela desse direito, preceitua o art. 144 da CF/88 que a segurança pública é dever do Estado e será exercida, entre outros órgãos, pelas "V - polícias militares e corpos de bombeiros militares" (Brasil, 1988, art. 144). Dessa forma, a PMMA, como outras polícias militares brasileiras, é responsável pela polícia ostensiva e manutenção da ordem pública, estando presente em todos os 217 municípios do Maranhão, com um efetivo de aproximadamente 12.000 policiais ativos, entre oficiais e praças, para garantir segurança em 329.651,496 km<sup>2</sup> e servir uma população estimada em 7.153.262 habitantes.

E diante dessa nobilíssima missão, o objetivo deste trabalho consiste em introduzir aprimoramentos na gestão dos recursos humanos da Polícia Militar do Maranhão, mediante a proposição de um método quantitativo para determinar a distribuição do efetivo policial-militar no Estado. Esse cálculo se baseará em variáveis delineadas, visando a identificação do efetivo necessário para a execução do policiamento ostensivo.

A principal finalidade deste estudo é estabelecer critérios respaldados em bases técnicas para orientar a distribuição e complementação do efetivo policial-militar. Atualmente, não existe qualquer referencial técnico que indique quantitativamente o efetivo adequado para desempenhar atividades de policiamento ostensivo geral e manutenção da ordem pública nos municípios maranhenses.

Adicionalmente, este trabalho busca analisar o efetivo estipulado por lei, propondo um método para calcular o efetivo necessário para distribuição nas diferentes unidades operacionais da Corporação. O foco é o policiamento ostensivo fardado, adaptando-o periodicamente às circunstâncias e necessidades específicas de cada município do Estado, levando em consideração suas peculiaridades.

A publicação desta "proposta" reveste-se de grande importância para a Corporação, dada a urgência de estabelecer critérios para distribuição do efetivo policial-militar fundamentados em bases técnicas, minimizando influência de fatores externos à organização da instituição, dentre eles o poder político. É notório que, ao longo do tempo, a estruturação das Organizações Policiais Militares (UPMs) e a distribuição do efetivo não têm acompanhado o crescimento demográfico do Estado do Maranhão, acarretando desequilíbrios que prejudicam a gestão da segurança pública.

Cumprе salientar que a atividade policial centra-se nas ações humanas, sendo direcionadores para a distribuição do efetivo policial-militar, considerando os fatores populacional e demográfico, a criminalidade, e as características locais. Assim, com base nesses critérios mencionados, almejamos propor uma distribuição do efetivo de maneira apropriada nos 217 municípios do Estado do Maranhão.

## 2 INTERESSADO

---

A proposta apresentada destina-se à 1ª Seção da Polícia Militar do Maranhão, uma entidade de gestão subordinada ao Estado Maior Geral da Corporação. A intervenção almeja melhorar a administração de pessoal, o controle de efetivo e a organização dos procedimentos administrativos, com foco na distribuição equitativa dos policiais militares.

Além disso, busca apoiar outras Diretorias, Grandes Comandos e Unidades subordinadas, através de levantamentos anuais das necessidades de efetivo, sem perder de vista critérios como a Necessidade do Serviço, a Competência Profissional e o Interesse Pessoal.

### 3 PROBLEMA

---

A distribuição do efetivo policial é um desafio persistente que pode incidir na eficácia dos serviços de segurança pública em muitas regiões. Este problema complexo tem suas raízes em uma série de fatores interligados, três deles particularmente notáveis e descritos a seguir: fatores demográficos, índices de criminalidade e características locais.

Em primeiro lugar, os fatores demográficos desempenham um papel significativo na distribuição do efetivo policial se considerada a proporcionalidade entre o percentual populacional e a demanda por forças de segurança. Populações densamente concentradas, com um aumento desproporcional em áreas urbanas, por exemplo, podem sobrecarregar as forças de segurança. Isso ocorre porque a demanda por policiamento tende a ser mais elevada em áreas densamente povoadas, o que, por sua vez, pode levar à escassez de recursos humanos nas regiões que mais necessitam.

Quanto aos índices de criminalidade, estes exercem uma influência notável. Regiões com altas taxas de crimes, como homicídios, roubos e tráfico de drogas, geralmente exigem uma presença policial mais intensa. A problemática aqui identificada é a desproporcionalidade, em alguns casos, entre o efetivo de policiais e o índice de criminalidade em algumas regiões. Significa que nem sempre as áreas com maiores índices recebem a atenção policial compatível com a demanda de segurança necessária ou outras, mesmo com menores taxas, podem contar com um efetivo excessivo.

No que se refere às características locais, incluindo aspectos geográficos, socioeconômicos e culturais, elas interferem na má distribuição do efetivo policial. Áreas remotas, com difícil acesso, podem enfrentar desafios adicionais para a entrega eficaz de serviços de segurança. Além disso, regiões com características socioeconômicas distintas podem requerer abordagens de policiamento específicas para atender às suas necessidades únicas.

Esses fatores descritos que interferem na distribuição do efetivo policial não apenas comprometem a segurança pública, como também impactam na confiança da comunidade nas instituições de aplicação da lei. A escassez de recursos em áreas críticas pode levar a tempos de resposta mais longos, aumentando o potencial para a impunidade e a insatisfação da população.

Para resolver eficazmente esse problema, é essencial uma abordagem abrangente que leve em consideração os fatores demográficos, os índices de criminalidade e as características locais. O desenvolvimento de políticas de segurança pública que se adaptem às necessidades específicas de cada comunidade, juntamente com a alocação técnica de recursos humanos, são passos essenciais na busca por uma distribuição eficiente do efetivo policial e, assim, na promoção de sociedades mais seguras e coesas.

## 4 JUSTIFICATIVA

---

Atualmente, na Polícia Militar do Maranhão (PMMA), inexistem qualquer arcabouço técnico ou indicativo doutrinário que ofereça ferramentas ou ainda subsídios capazes de afirmar o quantitativo ideal referente ao efetivo PM em qualquer dos duzentos e dezessete (217) municípios do Estado, de maneira que não há qualquer base técnico-científica para afirmar se há déficit ou não de recursos humanos ao policiamento ostensivo.

Também desconhecemos o conceito de "efetivo PM ideal", ou seja, o número de recursos humanos da PM necessário para manter a ordem pública em cada município do Maranhão. Isso gera disparidades significativas ao comparar dois municípios semelhantes, com um deles tendo um efetivo muito maior sem justificção aparente.

Os critérios propostos para calcular o efetivo PM por município no Estado é uma demanda antiga da corporação para sua reestruturação organizacional. Isso visa otimizar os recursos humanos e materiais existentes, fortalecendo a atividade-fim e aprimorando a presença policial, contribuindo para uma administração mais eficiente.

Além disso, a sociedade maranhense também se beneficiaria significativamente desse cálculo, pois poderia demandar, com embasamento técnico, um efetivo PM adequado para seu município. Isso atenderia ao anseio por uma presença policial mais eficaz e preventiva, algo que atualmente é dificultado pela falta de um referencial técnico para determinar o efetivo PM ideal.

Em resumo, os critérios propostos para a alocação de efetivo PM por município no Maranhão são de extrema importância tanto para a PM quanto para a comunidade, pois oferece uma base técnica para atender às necessidades de segurança pública e permite que a sociedade exija um efetivo policial quantificado de acordo com as especificidades de seu município.

## **5 OBJETIVOS**

---

### **5.1 Objetivo geral**

Propor de forma técnico-científica, a distribuição dos recursos humanos, o efetivo da Polícia Militar do Maranhão.

### **5.2 Objetivos específicos**

- a) Estabelecer variantes e requisitos técnico-científicos visando à fixação do efetivo PM nos municípios do Estado do Maranhão;
- b) Propor critérios que possibilite estabelecer por município maranhense o quantitativo referente aos recursos humanos da PMMA.

## 6 REVISÃO DA LITERATURA

---

Complexos e variados são os desafios enfrentados pelos gestores de Organizações Públicas e Privadas, a saber: concentrações urbanas, redução do poder de compra, obstáculos no transporte, baixo nível educacional, preocupações ambientais, avanços tecnológicos acelerados, integração global, desemprego crescente, controle da inflação e surtos inesperados de epidemias. Esses fatores aumentam consideravelmente o número de variáveis a serem consideradas nas decisões (Oliveira, 1991).

Picchiai (2009) destaca que parâmetros e indicadores funcionam como referências para o dimensionamento de pessoal, permitindo o planejamento dos custos relacionados aos recursos humanos das instituições e melhorando a utilização qualitativa do capital humano.

No entanto, Durante e Zavataro (2007) ressaltam que os avanços na gestão da Segurança Pública nem sempre foram adotados de forma sistêmica e generalizada em todas as instituições do setor. Portanto, é crucial observar os critérios utilizados por outras organizações policiais para minimizar influências políticas e empíricas na distribuição de seu efetivo.

Nesse contexto, foram realizadas pesquisas junto às polícias dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina, a fim de embasar a análise atual e compará-la com os padrões da relação policial/população estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

O Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL) e a Instrução para a Distribuição e Completamento de Efetivo Policial Militar Territorial (I-28 M), ambos da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), foram examinados. Eles se concentram na Gestão de Pessoas, considerando duas variáveis cruciais: a alocação do efetivo em diferentes Organizações Policiais Militares (OPM) e a administração de pessoal.

Além disso, foram analisados o Decreto nº 43.624, de 31 de maio de 2012, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, que estabelece critérios para a distribuição de efetivo das Polícias Civil e Militar, e a Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983, que trata da organização básica da Polícia Militar de Santa Catarina.

Essa análise foi complementada com outras fontes escritas e contribuições de diversos autores, como Durante e Zavataro (2007), Almeida (2013), Lemos *et al.* (2017), Costa e Grossi (2007), Carstens e Periotto (2007), Melo Neto (2013), Silveira Junior (1995), Jannuzzi e Pasquali (1999), Guimarães e Feichas (2009), Lira (2009) e Cerqueira e Lobão (2003), entre outros.

## **6.1 Perspectivas da ONU e SENASP sobre distribuição do efetivo policial militar**

Frequentemente, observa-se a ampla divulgação por parte da mídia brasileira de supostas orientações e de órgãos responsáveis ou gestores da pasta de Segurança Pública, acerca da proposta ideal para o dimensionamento de efetivo da polícia, como forma de se obter a satisfação dos anseios sociais.

Carstens e Periotto (2007, p. 444) afirmam que comumente:

As discussões em torno do dimensionamento do efetivo policial militar, invariavelmente são conduzidas frente a um paradigma estabelecido com um caráter conservador e do qual decorrem alguns equívocos cometidos pela imprensa, leigos e até mesmo por alguns organismos e autoridades ligados à Segurança Pública.

### **6.1.1 Organização das Nações Unidas (ONU)**

Diferente da informação, em senso comum, que a ONU prescreve, como número considerado ideal para dimensionar o efetivo policial e distribuí-lo no espaço geográfico, a correlação de 1 policial para cada 250 pessoas, a abordagem da ONU em relação à aplicação da lei e à segurança pública é mais complexa.

Para tal análise, a entidade leva em consideração diversos fatores, como a natureza das ameaças à segurança, as necessidades específicas de cada país e as características socioeconômicas e culturais, bem como enfatiza a importância do respeito pelos direitos humanos, da legalidade e da transparência nas operações policiais, o fortalecimento das instituições de segurança e justiça como parte integrante do desenvolvimento sustentável e da promoção da paz.

Ao pesquisar sobre o assunto, notou-se que a maior parte das pessoas, profissionais ou não da área, reproduzem essa recomendação sem, ao menos, buscar localizar sua fonte.

Sicurella (2002, p. 21 *apud* Rodrigues; Fonseca, 2008, p. 17) expõe que a suposta recomendação em tela não procede e explica que:

O que a ONU faz, a cada três anos, através da pesquisa Crime Trends, é levantar o número absoluto e a taxa de policiais por cem mil habitantes, em todo o mundo. Reunindo a informação relativa a cinquenta países que responderam ao quesito, entre 1994 e 1997, verificou-se que a média mundial era de 340 policiais para cada 100.000 mil habitantes e que o Brasil estava abaixo da média, com cerca de 278 militares por 100.000 habitantes, incluindo aí a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros. Todavia, era uma taxa maior do que a de muitos países com níveis de criminalidade menores, como Espanha, Dinamarca, Suíça, Inglaterra, Canadá etc.

O autor defende a ideia de que, em vez de simplesmente aumentar o número de policiais ou buscar atingir um suposto número ideal e abstrato por habitante, é crucial garantir que os policiais existentes, independentemente da quantidade, estejam desempenhando suas funções de maneira adequada.

Quanto à autenticidade da relação policial/habitante supostamente recomendada pela ONU, visto a inexistência de documentos comprobatórios, mesmo considerando a influência internacional daquela entidade, Wilson e Weiss (2012, p.45 *apud* Melo Neto, 2013, p. 4), em 2007, interpelaram ao Centro de Informação das Nações Unidas, como discorrem:

Porém, onde a ONU definiu tal parâmetro e qual o critério adotado? Em recente pesquisa sobre o assunto, ficou cristalina e incontestável a resposta a este paradigma, através do Centro de Informação das Nações Unidas que assim se pronunciou: 'o dado com o número de policiais por habitante não é das Nações Unidas e, portanto, não sabemos responder as suas questões' (Centro de Informação das Nações Unidas, 2007). Portanto, como base de cálculo para efetivo policial, não existe qualquer parâmetro.

Em 2013, o autor Melo Neto (2013) procurou o Departamento de Segurança da ONU no Brasil com o intuito de obter esclarecimentos sobre a suposta recomendação da relação entre o número de policiais e a população, considerada como um padrão ideal pelas Nações Unidas. No entanto, a resposta recebida foi a declaração de que a entidade "totalmente desconhecia" tal questão (Melo Neto, 2013, p. 04).

Junto com a pesquisa bibliográfica, foram conduzidas extensas buscas documentais no site oficial da Organização das Nações Unidas (ONU), disponível em <https://www.unodc.org>, em 18 de agosto de 2023. No entanto, não foi encontrada qualquer recomendação relacionada à suposta relação entre o número de policiais e a população.

Além disso, várias outras pesquisas documentais foram realizadas, mas em nenhuma delas foi identificada qualquer citação ou documento que comprovasse a autoria da alegada recomendação.

Portanto, ao considerar como verdadeira a suposta recomendação da ONU sobre a relação ideal entre o número de policiais e a população, seus propagadores não apresentaram qualquer documento que respaldasse a autoria por parte da organização. Isso ressalta a inexistência de fontes comprobatórias dessa afirmação.

### 6.1.2 Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) desempenha um papel crucial na formulação e coordenação de políticas de segurança pública no Brasil. No entanto, em relação ao número de policiais militares por habitante, sua atribuição está mais associada à assistência técnica e ao compartilhamento de informações do que à fixação de números específicos.

Como órgão específico singular que compõe o Ministério da Justiça, da administração direta do poder executivo, de acordo com a Carta Magna, a Secretaria Nacional de Segurança Pública, tem como finalidade:

[...]

I - assessorar o Ministro de Estado na definição, na implementação e no acompanhamento de políticas, de programas e de projetos de segurança pública, prevenção social e controle da violência e criminalidade;

II - elaborar, em conjunto com a Secretaria de Assuntos Legislativos, propostas de legislação em assuntos de segurança pública;

III - promover a articulação e a integração dos órgãos de segurança pública, inclusive com organismos governamentais e não-governamentais;

IV - estimular e fomentar a modernização e o reaparelhamento dos órgãos de segurança pública;

V - realizar e fomentar estudos e pesquisas voltados à redução da violência e da criminalidade;

VI - estimular e propor aos órgãos federais, estaduais, distritais e municipais a elaboração de planos e programas integrados de segurança pública e de ações sociais de prevenção da violência e da criminalidade; [...] (BRASIL, 2016, art. 13).

A SENASP tem a responsabilidade de fornecer orientações técnicas, promover estudos e colaborar com os estados e municípios na implementação de estratégias que visem à melhoria da segurança pública em todo o país. Isso inclui o apoio na formulação de políticas de policiamento e na distribuição eficiente de recursos humanos.

Com base nos fundamentos jurídicos mencionados, é cabível questionar as autoridades federais a respeito dos modelos por elas promovidos para a determinação do efetivo policial essencial à prestação eficaz de serviços de Segurança Pública e/ou a formulação de critérios técnicos para a sua avaliação em âmbito nacional.

No entanto, diante dessa indagação, a SENASP não reconhece a existência de um número ideal de policiais por habitante que seja universalmente válido para todas as regiões do Brasil ou do mundo (Carstens; Periotto, 2007, p. 444). Além disso, a entidade não apresenta critérios técnicos que devem ser adotados para uma distribuição eficaz do efetivo policial no país.

Carstens e Periotto (2007, p. 444), asseveram que:

Aparentemente, para os gestores da SENASP, cada região, dependendo dos recursos físicos existentes para os policiais, da qualificação dos policiais, das características do ambiente urbano ou rural, das características da população residente, etc. terá uma necessidade diferenciada de policiais sendo correta tal asserção, conforme se pode extrair dos diversos manuais de técnica de policiamento ostensivo utilizados na Polícia Militar do Paraná, onde as características anteriormente citadas são critérios para definição das variáveis que incidem sobre esses fatores.

A definição do efetivo policial militar, incluindo a relação policial/habitante, é geralmente uma prerrogativa dos governos estaduais e distrital. Cada unidade federativa enfrenta desafios específicos em termos de segurança, e as necessidades de pessoal podem variar significativamente de um Estado para outro.

No entanto, a SENASP atua como um órgão de coordenação e compartilha as melhores práticas entre os Estados, promovendo a colaboração e o aprendizado mútuo. Ela também pode oferecer apoio técnico para o desenvolvimento de metodologias e critérios que ajudem na alocação eficaz de recursos.

Portanto, embora não determine um número específico de policiais militares por habitante para todo o Brasil, a SENASP desempenha um papel fundamental na promoção da segurança pública por meio da assistência técnica, orientação e coordenação das iniciativas estaduais e municipais nesse campo. A definição precisa do efetivo policial geralmente permanece sob a responsabilidade das autoridades locais.

A criação da SENASP em 2000 teve como marco principal o surgimento da primeira política eficaz de segurança pública de cunho nacional e democrática, por meio do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP). O PNSP propunha aprimorar

o Sistema de Segurança Pública por meio da integração de políticas de segurança, ações sociais e atividades comunitárias, visando a reformulação da abordagem à segurança pública e introduzindo novidades em termos democráticos (Lopes, 2009, p. 29).

Contudo, uma análise posterior revela que esse plano nacional, ainda que seja uma política abrangente, não faz menção ao dimensionamento do efetivo policial e não apresenta critérios para a sua determinação. Nesse contexto, torna-se evidente que a distribuição ideal de efetivos policiais e o estabelecimento de critérios objetivos para tal propósito - e que visem à padronização de procedimentos em todo o país - não se encontram entre as principais prioridades da SENASP. Isso resultou na situação em que cada Estado regula suas forças policiais de acordo com seus próprios interesses, refletindo a ausência de diretrizes claras de políticas públicas por parte do governo federal.

Assim, observa-se que não há parâmetros estabelecidos pela ONU para a determinação do efetivo policial e, no Brasil, também não existem critérios completamente definidos e amplamente aceitos para a fixação do efetivo policial militar. Nos diferentes Estados, incluindo o Maranhão, os critérios adotados para a determinação do número de policiais militares são bastante diversificados. Nesse contexto, observa-se que a definição ocorre de maneira aleatória, carecendo de uma metodologia ou base teórica que justifique sua aplicação (Wilson e Weiss, 2012, p. 45 *apud* Melo Neto, 2013, p. 3).

## **6.2 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP)**

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP), que detém o maior efetivo policial militar do Brasil, adotou um modelo de gestão na área de Segurança Pública conhecido como "Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo" (Gespol, 2010).

O GESPOL é fundamentado nos princípios que orientam a Administração Pública e nas bases doutrinárias que sustentam sua estrutura organizacional, que incluem os pilares de Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade. Além de descrever detalhadamente os principais processos envolvidos em suas atividades de gestão, o GESPOL enfatiza a interconexão entre esses

processos, com o objetivo de alcançar metas e resultados estratégicos definidos pela instituição.

processos, com o objetivo de alcançar metas e resultados estratégicos definidos pela instituição.

Para determinar a alocação e distribuição do efetivo em todas as regiões do Estado, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP) adotou critérios técnicos de distribuição territorial. Além disso, estabeleceu uma Matriz Organizacional que não apenas define o efetivo administrativo, mas também define os diferentes escalões das Organizações Policiais Militares (OPM) (São Paulo, 2014).

Embora o GESPOL em si mesmo enfatize que os critérios técnicos utilizados para a distribuição e complementação do efetivo policial estejam fundamentados nas "Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial Militar Territorial" (I-28-PM), vale a pena mencioná-los explicitamente. Esses critérios são estabelecidos com base em:

[...] observância da divisão administrativa por municípios e os seguintes critérios cumulativos com seus respectivos percentuais: população residente (72%), população pendular (10%), indicadores criminais (11%) e peculiaridades locais (7%) (São Paulo, 2014, p. 19).

Para concluir, é importante observar que a definição do efetivo que compõe o escalão de uma Organização Policial Militar (OPM) é determinada pela soma do efetivo territorial com o efetivo administrativo necessário para cobrir uma determinada área, sempre respeitando a Matriz Organizacional (MO). Nesse sentido, foram estabelecidos parâmetros que definem um efetivo máximo e mínimo para cada escalão de OPM, com as devidas variações permitidas, conforme especificado a seguir (São Paulo, 2014).

Tabela 1 – Parâmetros de efetivo do policiamento territorial da PMSP

Escalão de OPM	Efetivo Médio	Varição Permitida	Efetivo Mínimo	Efetivo Máximo
<b>GRUPO</b>	13	46%	7	19
<b>PELOTÃO</b>	30	33%	20	40
<b>COMPANHIA</b>	150	40%	90	210
<b>BATALHÃO</b>	600	42%	350	850

Fonte: Instruções para A Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar Territorial (I-28-PM)

Portanto, pode-se depreender que a distribuição do efetivo policial militar no estado de São Paulo é realizada com base em critérios rigorosos e detalhados,

visando à alocação de recursos de forma equitativa e eficiente. Os principais critérios incluem a população residente (72% do efetivo), a população pendular (10% do efetivo), o índice de criminalidade (11% do efetivo) e as peculiaridades locais (7% do efetivo) (São Paulo, 2003).

A população residente de cada município, de acordo com dados do IBGE, é um fator crucial, onde municípios mais populosos recebem mais policiais. A população pendular, representando aqueles que se deslocam diariamente entre municípios por trabalho ou estudo, também é considerada.

O índice de criminalidade, composto por homicídios e roubos, influencia na distribuição, priorizando áreas com maior criminalidade. Peculiaridades locais, como a presença de presídios, estâncias turísticas ou conflitos fundiários, também são levadas em conta.

Órgãos de direção e apoio são excluídos do cálculo, enquanto municípios menores têm um contingente mínimo garantido. No caso de múltiplas Unidades Operacionais, a distribuição considera a proporção populacional de cada área.

Essa abordagem visa assegurar que os recursos sejam alocados onde são mais necessários, proporcionando um policiamento adequado em todas as regiões do estado e garantindo a eficiência na prestação de serviços de segurança pública.

### **6.3 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMRJ)**

O Decreto nº 43.624, de 31 de maio de 2012, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, estabeleceu critérios objetivos para a distribuição de efetivo das Polícias Civil e Militar, especificando os procedimentos na forma do Manual de Distribuição de Efetivo das Unidades Operacionais de Polícia Ostensiva da PMRJ, que foi anexado ao referido Decreto, que justificou a necessidade de uma revisão do modelo vigente de distribuição de efetivo, argumentando que ele não estava atendendo adequadamente às demandas de segurança pública, não acompanhava a evolução demográfica do estado e não mantinha eficiência administrativa e otimização de recursos no policiamento ostensivo (Rio de Janeiro, 2012).

Para atender às especificidades da região, o governo do Rio de Janeiro estabeleceu critérios de distribuição de efetivo baseados em quatro fatores principais: extensão territorial, distribuição demográfica, indicadores de criminalidade

violenta e situações peculiares das áreas de atuação. Esses critérios foram ponderados com uma proporção cumulativa, sendo 73% do efetivo alocado com base na população estimada, 15% com base em indicadores de criminalidade violenta e 12% com base na extensão territorial.

Órgãos de direção, setoriais, de apoio e Unidades Especiais foram excluídos dos cálculos, considerando apenas o efetivo alocado para as Unidades Operacionais. A população estimada foi calculada com base na população residente registrada pelo IBGE, bem como na população flutuante estimada estatisticamente com base nos registros de ocorrências.

O indicador de criminalidade violenta levou em consideração a soma de ocorrências registradas pela Polícia Civil relacionadas a crimes violentos, como homicídio, lesões, estupro, entre outros. Quanto à extensão territorial, foi determinada pela área em quilômetros quadrados de cada Área Integrada de Segurança Pública (AISP).

Além disso, foram previstos ajustes de até 10% para cima ou para baixo na alocação de efetivo, a fim de acomodar especificidades de cada Unidade Operacional ou atividades não previstas. Esse conjunto de critérios e ponderações tem o objetivo de otimizar a distribuição de efetivo da PMRJ, levando em consideração as características geográficas, demográficas e criminais de cada região do estado, contribuindo para uma prestação de serviços de segurança pública mais eficiente e eficaz (Rio de Janeiro, 2012).

#### **6.4 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado Santa Catarina (PMSC)**

Ao investigar a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), fica evidente que a legislação que a rege, estabelecida pela Lei nº 6.217 em 10 de fevereiro de 1983, embora ainda esteja em vigor, não está alinhada com o contexto social atual. Isso ocorre devido à sua promulgação anterior à Constituição Cidadã, tornando-a desatualizada.

Conforme exposto por Mendes (2015), a Lei de Organização Básica (LOB) deveria atender ao propósito de delinear a estrutura organizacional da instituição, estabelecendo áreas de competência, organograma, articulação territorial e princípios gerais de governança. No entanto, ao examinar a LOB da PMSC,

percebe-se que ela não atende adequadamente a esses objetivos, especialmente considerando o lapso temporal de 40 anos desde sua aprovação e sua falta de adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. Isso sugere a existência de uma estrutura operacional antiquada e ineficiente, potencialmente resultando em uma estagnação nas ações institucionais.

Além disso, a legislação atual não oferece critérios objetivos ou metodológicos para a distribuição geográfica de policiais militares ou unidades operacionais em municípios específicos, tanto no que diz respeito à criação de unidades quanto ao dimensionamento de efetivo.

Após investigações documentais sobre os critérios de alocação de efetivo e distribuição de unidades operacionais pela PMSC, não foi encontrada nenhuma lei regulamentar nesse sentido, revelando uma lacuna nesse aspecto e tornando difícil a comparação com a Polícia Capixaba.

A proposta de uma nova Lei de Organização Básica (LOB), conforme discutida por Mendes (2015), busca atualizar a PMSC para atender às demandas sociais, enfatizando princípios de integração, descentralização, eficiência e eficácia:

[...] fortalecendo princípios de integração, descentralização, desconcentração administrativa, territorialidade, reorganização estrutural, foco às atividades finalísticas, horizontalidade, eficiência, eficácia e efetividade. No conjunto, os conceitos, desenhos e estruturas criam instrumentos para ganhos de produtividade, com melhor ordenação hierárquica e efetiva identidade institucional (Mendes, 2015, p. 2).

Essa proposta também visa reorganizar a gestão da corporação, indo além da criação de novas unidades ou regulamentação das existentes. No entanto, até o momento, essa proposta ainda não foi aprovada.

Além da legislação, o estudo analisou o Planejamento Estratégico da PMSC. Este plano demonstra um compromisso com a descentralização dos recursos e a atuação de acordo com as necessidades locais, refletindo uma abordagem estratégica e técnica. Também enfatiza a importância de garantir boas condições de trabalho para os policiais e um número adequado deles para atender às demandas da segurança pública em cada município.

O plano destaca a necessidade de estabelecer critérios objetivos para a movimentação de policiais militares e a aprovação e implementação de uma nova organização básica para a PMSC. Isso evidencia uma vontade de mudança e melhoria diante da situação atual (Santa Catarina, 2015, p. 208).

## **7 A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO MARANHÃO: 1ª SEÇÃO DO ESTADO-MAIOR GERAL**

---

Nesta seção, são realizadas considerações a respeito da criação, denominações, legislações, histórico, estrutura organizacional, comandos de policiamento e locais de atuação da Polícia Militar no Maranhão. Na descrição geral, é feita uma síntese desses aspectos.

### **7.1 Descrição geral**

A Polícia Militar do Maranhão, instituída pela Lei Provincial nº 21 de 17/06/1836, possui uma história vasta e remonta ao período colonial brasileiro. Inicialmente denominada "Corpo de Polícia da Província do Maranhão", a instituição era composta por um Estado-Maior e quatro Companhias de Infantaria, totalizando 412 policiais. Seu efetivo incluía um Major (Comandante), Alferes (Ajudante), Sargento (secretário) e Sargento (quartel-mestre) (Maranhão, 2013).

Ao longo de 115 anos, a instituição passou por diversas denominações, como "Corpo de Segurança Pública", "Corpo de Infantaria", "Corpo Militar do Estado", "Batalhão Policial do Estado", "Força Policial Militar do Estado", "Brigada Auxiliar do Norte" e finalmente "Polícia Militar do Maranhão" em 1951 (Maranhão, 2013).

O processo de interiorização teve início em 1841, com a promulgação da Lei nº 110, em 28 de agosto, que estabeleceu o "Corpo de Guardas Campestres". Posteriormente, a Lei nº 872, de 5 de abril de 1920, fixou o efetivo de 250 policiais para o sertão maranhense. Contudo, a partir de 1966, com a promulgação da Lei nº 2704, em 12 de outubro, além da criação da Companhia Escola, foram estabelecidos dois Batalhões de Polícia (BPM): o 1º BPM, responsável pelo policiamento da capital, e o 2º BPM, encarregado do policiamento no interior do Estado (Maranhão, 2013).

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) tem uma história marcada por crescimento, evolução e uma transformação significativa em sua missão ao longo dos anos. Inicialmente, quando foi criada, sua principal preocupação era a proteção do Estado. No entanto, com o passar do tempo, com o desenvolvimento da sociedade e a experiência adquirida, a instituição reorientou seu foco para a proteção e defesa dos cidadãos maranhenses.

Ao longo de 187 anos, a Instituição sofreu diversas modificações e adaptações em sua estrutura, estando organizada segundo os parâmetros da legislação federal em órgãos de direção, de apoio e de execução.

Essa estrutura organizacional, ao longo de sua longa história, reflete a necessidade de atender às demandas de segurança pública no Estado do Maranhão e se adaptar às mudanças sociais e tecnológicas. O estudo dessa evolução é fundamental para compreender a capacidade da instituição em cumprir sua missão e adaptar-se às demandas em constante evolução da sociedade.

Conforme expressa a Lei nº 4.570, de 14 de junho de 1984, que dispõe sobre a Organização Básica da Instituição, as Unidades de Polícia Militar serão organizadas em Batalhões, Companhias (Esquadrões de Polícia Montada), Pelotões e Grupos de Polícia Militar, sendo cada Destacamento Policial Militar (DPM) constituído de um Grupo PM, com efetivo variável de acordo com sua missão (Maranhão, 2020a). Constando ainda que:

Art. 46. A Organização e o efetivo de cada Unidade operacional serão em função das necessidades e das características fisiográficas, psicossociais, políticas e econômicas das respectivas áreas, subáreas ou setores de responsabilidade.

Art. 47. Cada Unidade será constituída de duas a seis unidades imediatamente subordinadas (São Paulo, 1974, art. 46 e 47).

A Corporação está, atualmente, organizada na região metropolitana por meio de quatro Comandos de Policiamento de Área Metropolitana (CPAM). O CPAM Norte é responsável pelo planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controles operacionais e administrativos das unidades subordinadas, nomeadamente o 8º BPM, 20º BPM e 40º BPM. Similarmente, o CPAM Sul, é responsável pelas funções mencionadas para as unidades subordinadas 1º BPM, 21º BPM e 42º BPM. Da mesma forma, o CPAM Leste é encarregado das mesmas funções das unidades subordinadas, sendo estas o 6º BPM, 13º BPM, 22º BPM e 43º BPM. Por fim, o CPAM-Oeste assume a responsabilidade pela preservação da ordem pública na Área Oeste de atuação das UPMs CPGD Ind, 9º BPM e 38º BPM.

Quanto o Interior do Estado, conta com 08(oito) Comandos de Policiamento de Área do Interior, responsáveis pelo planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controles operacional e administrativo das respectivas unidades subordinadas e são organizados da seguinte forma:

CPAI-1: Unidades subordinada: 15º BPM, 19º BPM, 23º BPM e 39º BPM;

CPAI-2: Unidades subordinadas: 5º BPM, 18º BPM, 32º BPM e 37º BPM;

CPAI-3: Unidades subordinadas: 3º BPM, 12º BPM, 14º BPM, 2º EPMont, 30º BPM, 2º BMT e 34º BPM;

CPAI-4: Unidades subordinadas: 2º BPM, 11º BPM, 1º CMT, 17º BPM e 44º BPM;

CPAI-5: Unidades subordinadas: 10º BPM, 25º BPM, 36º BPM, 41º BPM e 44º BPM;

CPAI-6: Unidades subordinadas: 10º BPM, 25º BPM, 36º BPM, 41º BPM e 44º BPM;

CPAI-7: Unidades subordinadas: 16º BPM, 27º BPM e 28º BPM; e

CPAI-8: Unidades subordinadas: 7º BPM, 29º BPM e 31º BPM, 41º BPM.

Atualmente, a presença da PMMA é constante em todos os 217 municípios do Maranhão, seja por meio de Batalhões, Companhias, Pelotões ou Destacamentos Policiais Militares. Essa ampla cobertura reflete o compromisso da PMMA em garantir a segurança e o bem-estar da população em toda a extensão do estado.

#### 7.1.1 Critérios Técnicos para a Distribuição do Efetivo Policial Militar do MA

Levando em consideração as variáveis locais, crescimento populacional e taxas criminais, ressalta-se a importância de estabelecer critérios objetivos que possibilitem a distribuição do efetivo nos municípios maranhenses. Nesse contexto, propomos a elaboração de um método de avaliação que vise definir requisitos para a alocação estratégica e reforço das forças policiais, fundamentados em critérios técnicos, sendo o critério indicado, o da distribuição demográfica da população.

#### 7.1.2 Distribuição demográfica da população

O elemento norteador na definição dos critérios técnicos para calcular o efetivo policial militar por município no Maranhão é a distribuição demográfica da população. Isso se deve ao fato de que a ação da polícia tem como principal foco a segurança das pessoas.

## 8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

---

O contexto em que o projeto de intervenção deve ser implementado caracteriza-se por uma diversidade de regiões com diferentes desafios em termos de segurança pública. As disparidades demográficas, a variação na densidade populacional e os índices criminais heterogêneos destacam a necessidade de uma abordagem particular.

As regiões apresentam demandas específicas, incluindo áreas urbanas mais povoadas com altas taxas de criminalidade e regiões mais rurais que enfrentam desafios distintos. O objetivo central é otimizar a alocação de recursos.

### 8.1 Diagnóstico do ambiente

O diagnóstico da situação organizacional da Corporação é uma etapa crucial no planejamento da reestruturação. Para isso, iniciamos com a coleta de dados e a revisão dos critérios propostos para determinar o efetivo da Polícia Militar em cada município do Estado do Maranhão. O objetivo principal dessa proposta é subsidiar a distribuição do efetivo territorial nos municípios da região, levando em consideração diversos fatores, tais como:

1. Desigualdades na proporção de habitantes por policial militar entre os municípios.
2. Municípios que enfrentam escassez de efetivo policial em relação às necessidades locais.

Os resultados desse diagnóstico revelam uma distribuição inadequada do efetivo, em grande parte devido à ausência de critérios técnicos e à influência de fatores externos à organização da instituição, dentre eles o poder político. Percebe-se que essa situação cria a carência de um “efetivo mínimo” em determinadas áreas, o que, por sua vez, aumenta os riscos associados a essas regiões e a probabilidade de surgirem focos de criminalidade. Este quadro é agravado pela ineficácia das políticas públicas e pela falta de presença policial em algumas localidades.

É evidente que a situação demanda atenção com certa brevidade e a formulação de estratégias de reestruturação que abordem as desigualdades e as insuficiências identificadas no atual sistema de alocação de efetivos. A revisão e o

aprimoramento dos critérios de distribuição, baseados em critérios técnicos sólidos, tornam-se essenciais para otimizar o desempenho da Polícia Militar no Estado do Maranhão e garantir uma resposta eficaz às necessidades de segurança pública em todas as áreas.

Há muito tempo, a instituição tem buscado estabelecer critérios para a distribuição do seu efetivo que atualmente apresenta sérias distorções. No entanto, a implementação desses critérios tem se mostrado inviável devido à dificuldade de atender de forma equitativa às demandas de segurança pública nos 217 municípios que compõem o Estado.

Como forma de exemplificar a magnitude da defasagem e as distorções na distribuição do efetivo da Polícia Militar no Estado, apresentamos de forma concisa o cenário por meio das tabelas 2 e 13. É relevante enfatizar que, devido à carência de critérios técnicos, baseamo-nos estritamente nas métricas quantitativas de recursos humanos da PM, conforme definido pela legislação vigente, ou seja, consideramos o efetivo efetivamente previsto e o existente.

Tabela 2 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Norte)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
8º BPM	843	205	-638	24,32%	-75,68%
20º BPM	-	146	-	-	-
40º BPM	-	146	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 3 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Sul)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
1º BPM	920	208	-712	22,61%	-77,39%
21º BPM	-	165	-	-	-
42º BPM	94	100	-	106,38%	6,38%

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 4 – Efetivo das unidades do capital (CPAM Leste)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
6º BPM	843	173	-670	20,52%	-79,48%
13º BPM	487	142	-345	29,16%	-70,84%
22º BPM	-	96	-	-	-
43º BPM	-	134	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 5 - Efetivo das unidades do capital (CPAM Oeste)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
9º BPM	843	232	-611	27,52%	-72,48%
38º BPM	487	109	-378	22,38%	-77,62%
CPGD Ind	262	189	-73	72,14%	-27,86%

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 6 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-1)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
15º BPM	269	196	-73	72,86%	-72,86%
19º BPM	288	130	-158	45,14%	-45,14%
23º BPM	-	101	-	-	-
39º BPM	-	111	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 7 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-2)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
5º BPM	438	168	-270	38,36%	-38,36%
18º BPM	288	202	-86	70,14%	-70,14%
33º BPM	214	123	-91	57,48%	-57,48%
37º BPM	-	87	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 8 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-3)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
3º BPM	781	296	-485	37,90%	-62,10%
12º BPM	268	135	-133	50,37%	-49,63%
14º BPM	-	292	-	-	-
26º BPM	248	145	-103	58,47%	-41,53%
30º BPM	-	64	-	-	-
32º BPM	-	78	-	-	-
34º BPM	-	79	-	-	-
2º RPMont	281	37	-244	13,17%	-86,83%

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 9 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-4)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
2º BPM	671	273	-398	40,69%	-59,31%
11º BPM	318	276	-42	86,79%	-13,21%
17º BPM	275	130	-145	47,27%	-52,73%
24º BPM	-	87	-	-	-
44º BPM	-	107	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 10 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-5)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
10º BPM	270	186	-84	68,89%	-31,11%
25º BPM	-	58	-	-	-
36º BPM	244	134	110	54,92%	-45,08%
41º BPM	-	52	-	-	-
45º BPM	-	51	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 11 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-6)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
4º BPM	399	186	-213	46,62%	-53,38%
35º BPM	248	58	-190	23,39%	-76,61%
46º BPM	-	134	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 12 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-7)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
16º BPM	370	222	-148	60%	-40,00%
27º BPM	281	153	-128	54,45%	-45,55%
28º BPM	251	100	-151	39,84%	-60,16%

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Tabela 13 – Efetivo das unidades do interior (CPA/I-8)

OPM	PREVISTO	EXISTENTE	DIFERENÇA	EFETIVO %	DEFICIT/SUPERAVIT %
7º BPM	486	265	-221	54,53%	-45,47%
29º BPM	274	110	-164	40,15%	-59,85%
31º BPM	-	102	-	-	-

Fonte: 1ª Seção do Estado-Maior da Polícia Militar do Maranhão e Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação.

Considerando os problemas que poderiam ocorrer para aplicabilidade desta proposta de projeto, foi realizada também a análise do ambiente através da ferramenta de análise Matriz SWOT (Forças/Fraquezas/Oportunidades/Ameaças), analisado o cenário e os dados para que se possa realizar um planejamento estratégico para implementação dos critérios para a distribuição do efetivo PM no Estado do Maranhão.

## a) Matriz SWOT

Quadro 1 - Matriz swot – proposta de critérios para distribuição de efetivo

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	Tradição e Histórico da PMMA;	Distribuição inadequada;
	Presença em todo o Estado;	Influências externas;
	Experiência e capacitação	Limitação orçamentária;
	Legislação Vigente;	Ausência de Critérios Técnicos
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	Reestruturação e Aprimoramentos;	Aumento da criminalidade
	Capacidade de adoção de ferramentas Digitais;	Carência de recursos;
	Parcerias com as comunidades;	Resistência interna;
	Capacitação contínua	Complexidade Geográfica e peculiaridades locais

Fonte: Elaboração do autor (2023).

## 8.2 Proposta de solução

Com base nos elementos previamente apresentados, formulou-se uma proposta que aborda a alocação do efetivo, considerando a distribuição do efetivo previsto, com flexibilidade para variações apoiadas em critérios específicos, tais como índice de criminalidade, densidade demográfica e peculiaridades regionais.

A distribuição por municípios apresenta uma abordagem objetiva e alinhada com dados fornecidos pelo IBGE e ressalta a busca por equidade na distribuição de recursos, reconhecendo que uma OPM pode abranger municípios com realidades demográficas diversas.

A proposta foi elaborada e fundamentada nos dados fornecidos pela 1ª Seção do Estado-Maior, conforme apresentado nas tabelas acima. O procedimento inicial para o cálculo envolveu a distribuição simples do efetivo previsto, considerando unicamente as unidades que apresentam essa demanda, segmentando-o de acordo com a quantidade de UPMs. A média simples resultante foi então empregada para estabelecer valores mínimos e máximos, com margem para a consideração de outros critérios, como índices criminais e peculiaridades locais que podem ser identificados por gestores em unidades sob seus comandos.

Da forma como essa proposta é apresentada, diversas possibilidades se abrem para a variação do efetivo, permitindo uma abordagem mais eficiente e eficaz, alinhada com as singularidades do serviço de segurança pública.

A proposta apresentada neste trabalho decorre da necessidade de ajustar a distribuição do efetivo policial militar no Estado do Maranhão, em virtude do rápido crescimento populacional e econômico do Estado e municípios. Neste contexto, a mencionada proposta de redistribuição objetiva garantir uma cobertura territorial mais equitativa, adotando critérios predefinidos. Esse delineamento visa contribuir para o aprimoramento da segurança pública e, conseqüentemente, para a elevação da percepção de segurança por parte da comunidade.

Convém destacar que esta proposta é fundamentada na metodologia adotada pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP), reconhecida como uma das Instituições mais eficazes do país pela proporcionalidade entre efetivo policial e a densidade demográfica.

No caso, para o Estado do Maranhão, a proposta pode ser visualizada na Tabela 14, organizada abaixo, contendo a distribuição de efetivos. Nela a distribuição específica o Efetivo Médio que serve de base para possíveis variações no escalão de PMs, para mais ou para menos, conforme percentuais apresentados.

Tabela 14 - Proposta de distribuição de efetivo

Escalão de OPM	Efetivo Médio	Varição Permitida	Efetivo Mínimo	Efetivo Máximo
<b>BATALHÃO</b>	412	45%	227	598
<b>COMPANHIA</b>	137	60%	55	220
<b>PELOTÃO</b>	34	45%	19	50
<b>GRUPO</b>	11	30%	8	15

Fonte: Elaboração do autor (2023).

É oportuno esclarecer que o Efetivo Médio proposto para o Batalhão serve de referência para as demais UPMs (Companhia, Pelotão e Grupo). A média foi encontrada a partir do somatório do efetivo previsto dos batalhões dividido pelo total dessas unidades. Outro destaque é que a variação permitida proposta para o Batalhão (45%), serve de referência para as demais.

Vale ressaltar também que esse intervalo é flexível para acomodar a variação

de valores conforme critérios mais detalhados, seguindo a seguinte ordem: densidade populacional (27% do efetivo), índice de criminalidade (11% do efetivo) e peculiaridades locais (7% do efetivo).

Após a análise dos dados em comparação com a proposta formulada, observa-se que cerca de 87,5% das 48 unidades consideradas neste estudo possuem efetivos abaixo do mínimo calculado, enquanto apenas 12,5% estão dentro da faixa aceitável, ainda aquém dos padrões desejáveis.

### 8.2.1 Classificação dos municípios por densidade demográfica

A implementação do escalonamento da distribuição por densidade demográfica excluiu os dados referentes à Grande Ilha de São Luís devido à presença de valores discrepantes que influenciavam significativamente a densidade em comparação com outros municípios do estado. Posteriormente, procedeu-se à classificação em cinco classes, empregando o método estatístico de quebra natural de Jenks, comumente usado para análises de dados geográficos, como mapas temáticos, para agrupar valores semelhantes. O uso desse método garante maior uniformidade nos dados de distribuição de classes para esta finalidade. A primeira classe foi designada para uma variação de 5,4%, com incrementos de 5,4% até atingir a variação máxima de 27%. As classes podem ser vistas na Tabela 15.

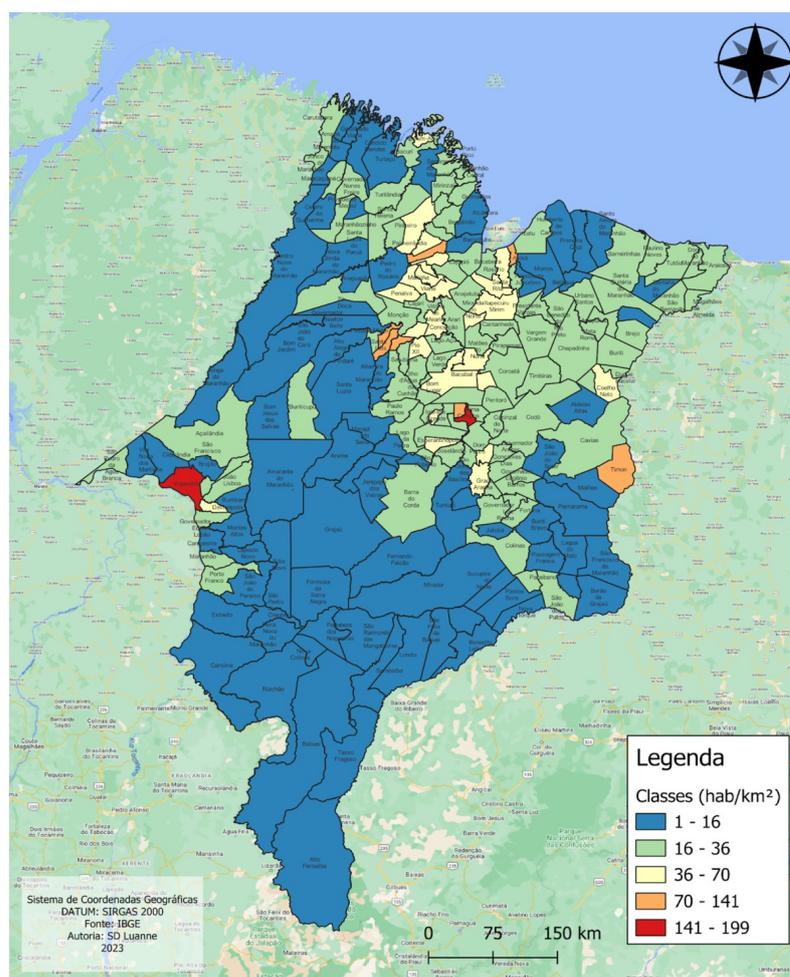
Tabela 15 - Classes de variação por densidade demográfica

IDENTIFICAÇÃO	CLASSE (hab/km <sup>2</sup> )	VARIAÇÃO
Classe 1	1 - 16	Até 5,4%
Classe 2	16 - 30	5,4%-10,8%
Classe 3	36 - 70	10,8%-16,2%
Classe 4	70 - 141	16,2%-21,6%
Classe 5	141 - 199	21,6%-27,0%

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Os valores apresentados correspondem às faixas de variação mínima e máxima do efetivo associadas a cada classe. Essas variações podem manifestar-se de maneira positiva ou negativa, condicionadas à disponibilidade de recursos humanos em cada UPM e aos critérios estabelecidos pela gestão. A distribuição por densidade demográfica pode ser vista de maneira mais clara na Figura 1.

Figura 1 - Distribuição de classes por densidade demográfica



Fonte: Elaboração do autor (2023).

A seguir, a Tabela 16 apresenta a quantidade de municípios em cada classe, considerando os critérios estabelecidos para o escalonamento da densidade demográfica. Notadamente, os municípios da Grande Ilha também foram classificados como Classe 5, uma vez que apresentaram densidade demográfica acima do valor máximo adotado para a distribuição.

Tabela 16 - Quantidade de municípios em cada classe de variação

CLASSE	QUANTIDADE DE MUNICÍPIOS
Classe 1	84
Classe 2	96
Classe 3	24
Classe 4	7
Classe 5	6
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Vale ressaltar que a gestão interna da UPM desempenha um papel fundamental na adaptação da distribuição de recursos, considerando as particularidades de cada área de responsabilidade. Esta proposta serve como um guia inicial, apresentando critérios de variação que podem ser moldados pela gestão local para garantir uma distribuição eficaz e justa, sem desconsiderar as complexidades locais.

### 8.2.2 Distribuição de efetivo por UPM pelo critério de densidade demográfica municipal

As informações detalhadas sobre a densidade demográfica tornaram-se a base fundamental para a distribuição do efetivo por UPM. A classificação das faixas de variação por densidade permite uma análise minuciosa, vinculando agora as UPMs a cada classe específica. O critério adotado para as faixas de variação será a maior classe observada de densidade demográfica em cada UPM.

Dessa forma, a distribuição do efetivo considerará não apenas as características demográficas dos municípios, mas também a realidade específica de cada unidade de polícia militar. Este método busca alinhar a distribuição de recursos humanos de forma mais precisa, adaptando-se às particularidades de cada região, e permitindo uma alocação mais eficaz do efetivo. A Tabela 17 demonstra o detalhamento dessa classificação.

Tabela 17 - Detalhamento das classes de densidade

UPM	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Classe 5	Total Geral
Grande São Luís					4	4
10º BPM	3	3	1	1		8
11º BPM	2			1		3
12º BPM	5	2				7
14º BPM		2	1			3
15º BPM		4	1			5
16º BPM	3	9				12
17º BPM		2				2

18° BPM	2	11	2			15
19° BPM		4	1	1	1	7
<b>UPM</b>	<b>Classe 1</b>	<b>Classe 2</b>	<b>Classe 3</b>	<b>Classe 4</b>	<b>Classe 5</b>	<b>Total Geral</b>
23° BPM		3	3			6
24° BPM		2				2
25° BPM	1	2	1			4
26° BPM	3	2				5
27° BPM	2	3	2	1		8
28° BPM		4	1			5
29° BPM	5	3				8
2° BPM	2	1				3
2° BPTur	3	5				8
30° BPM	1	1				2
31° BPM	6	4				10
32° BPM	1					1
33° BPM	4	2				6
34° BPM	4					4
35° BPM	7	2				9
36° BPM		4	6			10
37° BPM	3					3
39° BPM	4	5	1			10
3° BPM		1			1	2
41° BPM		5				5
44° BPM		3	1			4
45° BPM	1	2	1			4
46° BPM	6					6
4° BPM	8					8
5° BPM	4	2				6
7° BPM	4	3	2	3		12

<b>Total Geral</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>217</b>
--------------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	------------

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Ao cruzar os dados das densidades demográficas com a abrangência de cada UPM, foi possível determinar as faixas de variação. Utilizando como critério a classe de densidade mais alta observada em cada UPM, esse processo proporciona uma análise mais específica e personalizada, considerando não apenas a densidade demográfica do município, mas também a área abrangida por cada Unidade Policial Militar. Essa abordagem refinada visa aprimorar a distribuição de recursos humanos. A faixa de variação de cada UPM pode ser observada na Tabela 18.

Tabela 18 - Variações de efetivo por upm por classe demográfica

<b>UPM</b>	<b>CLASSE</b>	<b>VARIAÇÃO</b>
<b>Grande São Luís</b>		
<b>19º BPM</b>	Classe 5	21,6% - 27,0%
<b>3º BPM</b>		
<b>10º BPM</b>	Classe 4	16,2% - 21,6%
<b>11º BPM</b>		
<b>27º BPM</b>		
<b>7º BPM</b>		
<b>14º BPM</b>	Classe 3	10,8% 16,2%
<b>15º BPM</b>		
<b>18º BPM</b>		
<b>23º BPM</b>		
<b>25º BPM</b>		
<b>28º BPM</b>		
<b>36º BPM</b>		
<b>39º BPM</b>		
<b>44º BPM</b>		

<b>45° BPM</b>				
<b>12° BPM</b>				
<b>16° BPM</b>				
<b>17° BPM</b>				
<b>24° BPM</b>				
<b>26° BPM</b>				
<b>29° BPM</b>				
<b>2° BPM</b>	Classe 2	5,4% - 10,8%		
<b>2° BPTUR</b>				
<b>30° BPM</b>				
<b>31° BPM</b>				
<b>33° BPM</b>				
<b>35° BPM</b>				
<b>41° BPM</b>				
<b>5° BPM</b>				
<b>32° BPM</b>			Classe 1	Até 5,4%
<b>34° BPM</b>				
<b>37° BPM</b>				
<b>46° BPM</b>				
<b>4° BPM</b>				

Fonte: Elaboração do autor (2023).

Dessa forma, torna-se evidente quais são as faixas de variação para cada UPM de maneira individual, considerando o critério de densidade demográfica. Essas variações, aplicadas ao valor médio apresentado anteriormente, fornecem um direcionamento mais preciso para a gestão da UPM na distribuição de recursos humanos.

Outros critérios existentes e já mencionados neste trabalho para a distribuição do efetivo por UPM são os *critérios de índice de criminalidade e*

*peculiaridades locais*. Justifica-se que, ao se considerar as peculiaridades concernentes a eles, optou-se por não fazer parte do objeto em discussão e, por conseguinte, não contemplá-los na presente proposta. Vale ressaltar que as variações para os índices de criminalidade e peculiaridades locais são de 11% e 7%, respectivamente, descrito na tabela 14. Essas variações, entretanto, não seguem um padrão fixo, pois são condicionadas às necessidades observadas por cada gestor de UPM. Cabe destacar que esses critérios podem sofrer variações bruscas devido a diversos fatores externos, tornando a gestão adaptável e sensível às demandas em constante evolução. Sendo assim, os critérios adotados para essas variações são flutuantes, dada a extrema complexidade das dinâmicas locais, complexidade que dificulta a inserção deles nesta proposta, dado o caráter de terminalidade espaço-temporal do trabalho de conclusão de curso.

### 8.3 Cronograma

No quadro abaixo, está definido o cronograma geral do projeto de intervenção, que é o cronograma para elaboração e conclusão do objeto deste trabalho, que vai desde a análise e observação do cenário até a aceitação e implantação pelo Sr. Comandante Geral do proposto por esta intervenção.

Quadro 2– Cronograma do Projeto

Ord	Etapa	Período de realização	Responsável
01	Pesquisa de campo	Agosto/2023	Autor do Projeto
02	Elaboração do projeto	26 de agosto a 28 de Novembro/2023	Autor do Projeto
03	Apresentação do projeto	Dezembro/2023	Autor do Projeto
04	Apresentação do projeto ao EMG	Janeiro/2024	Autor do Projeto
05	Aprovação do projeto pelo EMG	Março/2024	CMT Geral e EMG

Fonte: Elaboração do autor (2023).

### 8.4 Recursos necessários

A implantação da proposta de distribuição do efetivo na PMMA, a princípio, não apresentará grandes impactos financeiros para a Corporação, uma vez que em todas as etapas do processo poderão ser realizadas com o uso de ferramentas digitais gratuitas, bem como utilizado como suporte na coleta e análise dos dados, o Sistema de Gerenciamento de Informações (SGI) da PMMA.

No entanto, o apoio de ferramentas de TI, desenvolvidas por profissionais da Diretoria da Gestão da Tecnologia da Informação (DGTI), especialistas em programação, seria útil para a análise dos dados, tornando as etapas do processo de distribuição mais simples, rápidas e efetivas. Em consequência, haveria a necessidade de um treinamento do pessoal responsável pela operação do novo sistema.

Esta abordagem visa não apenas minimizar custos, mas também proporcionar uma coleta de informações mais precisa e eficiente. Desta forma, ressalta-se que os benefícios advindos da implementação desta proposta de critérios superam amplamente os investimentos financeiros, conferindo um retorno significativo em termos de eficiência e qualidade na tomada de decisões.

### **8.5 Resultados esperados**

A proposta de critérios apresentada tem como objetivo garantir o emprego racional e adequado do efetivo policial militar, direcionando seus esforços para atender às necessidades da população. A abordagem consiste na utilização de recursos humanos para o cumprimento eficaz das responsabilidades institucionais, evitando fatores externos à organização que possam comprometer a eficiência operacional.

Com isso, busca-se contribuir de forma significativa para a melhoria da qualidade e para a eficiência na prestação do serviço de segurança pública no Maranhão e seus municípios. Pretende-se com isso, a garantia de que a população tenha acesso a um serviço de segurança pública mais eficiente e com qualidade social. Por fim, espera-se a redução dos índices de criminalidade e de violência, o atendimento de demandas sociais de forma justa e que sejam construídos ambientes mais seguro e protegido para a população.

**9 RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

**a) Nome Completo:** Marivaldo Estrela Paixão

**b) Patente:** Capitão QOAPM

**c) Matrícula:** 110817

**d) Lotação:** CPGD Ind

**e) E-mail:** marivaldo.estrela72@gmail.com

**f) Telefone:** (98) 988140128

## **10 DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS E USO**

Eu, Marivaldo Estrela Paixão, RG 12.239-PMMA, CPF 449.512.053-00, Capitão QOAPM, matrícula nº 110817, assumo a inteira responsabilidade pelas informações prestadas. Declaro estar ciente que este projeto será cedido a Polícia Militar do Maranhão para seu uso, adequação e implantação em conformidade às demandas e possibilidade institucionais, respeitados os direitos legais de propriedade intelectual.

São Luís, 30 de novembro de 2023.

---

Cap. QOAPM Marivaldo Estrela Paixão  
Matrícula: 1711803

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. R. G. **Metodologia de fixação de efetivo utilizada pelo Decreto nº 3.032/2012 para as unidades operacionais**: avaliação e proposição de critérios. 2013. monografia – programa de pós-graduação no curso de aperfeiçoamento de oficiais. Vitória: [s.n.], 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/decretos1/2016-decretos>. Acesso em: 10 ago. 2023.

CARSTENS, P. S. L.; PERIOTTO, Á. J. **Efetivo Policial Militar**: paradigmas e proposta metodológica para cálculo de necessidades. [S.l.:s.n.], 2007. Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_II/capitulo\\_4\\_seguranca\\_publica/4\\_10.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_II/capitulo_4_seguranca_publica/4_10.pdf). Acesso em: 13 ago. 2023.

CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W. Planejamento estratégico da segurança pública. **Revista Conjuntura Econômica**, p. 54-57, mar. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/view/29254/28108>. Acesso em: 09 ago. 2023.

COSTA, A.; GROSSI, B. C. Relações Intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, p. 1-15, 2007. Disponível em: <https://www.esteio.rs.gov.br/documents/SMSMU/Revista%20de%20Seguranca%20Publica/REVISTA%20DE%20SEGURANCA%20PUBLICA%201.pdf#page=6>. Acesso em: 13 ago. 2023.

DURANTE, M. O.; ZAVATARO, B. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública**: a importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho. São Paulo: [s.n.], 2007. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v21n01/v21n01\\_06.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v21n01/v21n01_06.pdf). Acesso em: 13 ago. 2017

GESPOL - SISTEMA DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo: GESPOL, 2010.

GUIMARÃES, R. P.; FEICHAS, S. A. Q. Desafios na Construção de Indicadores de Sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 307-323, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v12n2/a07v12n2>. Acesso em: 13 ago. 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de coordenadas geográficas**. [S.l.:s.n.], 2023.

JANNUZZI, P. M.; PASQUALI, F. A. Estimação de demandas sociais para fins de formulação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 75-94, mar./abr. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7652>. Acesso em: 9 ago. 2023.

LEMOS, A. P. *et al.* **Apoio multicritério à decisão na priorização da distribuição do efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo**. Artigo produzido na disciplina de Características Econômicas e Sociais do ES e reflexos na Segurança Pública depositado na sede do ISP. Cariacica: ISP, 2017.

LIRA, P. S. **Instâncias urbanas e violência**: uma análise dialética. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

LOPES, E. Política e segurança pública: uma vontade de sujeição. **Contraponto**, 2009. Disponível em: <https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/3786/1/Edson%20Lopes.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2023.

MARANHÃO (Estado). **História da PMMA**. São Luís: Secretaria de Segurança Pública do Maranhão, 2013. Disponível em: <https://pm.ssp.ma.gov.br/2013/04/historia-da-pmma/>. Acesso em: 21 ago. 2023.

MARANHÃO (Estado). **Boletins gerais**: Portarias e transcrições 2005-2020. São Luís: Quartel do Comando Geral da PMMA, 2020a. Disponível em: <http://apmgd.com/web/wp-content/uploads/2015/09/Coleta%CC%82nea-Portaria-2005-2020.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2023.

MARANHÃO (Estado). **Lei Ordinária nº 11.346, de 29 de setembro de 2020 do Estado do Maranhão**. Dispõe sobre criação e transformação de Organizações Policial Militar da Polícia Militar e altera dispositivos da Lei nº 10.131, de 30 de julho de 2014, da Lei nº 10.669, de agosto de 2017, e da Lei nº 10.823, de 26 de março de 2018, e dá outras providências. São Luís: Secretaria de Segurança Pública do Maranhão, 2020b.

MELO NETO, S. C. A. **Quantidade de policiais por número de habitantes**. [S.l.:s.n.], 2013. Disponível em: <http://academiadux.files.wordpress.com/2013/10/quantidade-de-policiais-por-nc3bamero-de-habitantes.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MENDES, J. L. S. **Conheça o anteprojeto da nova LOB da PMSC**. Santa Catarina: [s.n.], 2015. Disponível em: <http://www.acors.org.br/2015/conheca-o-anteprojeto-da-nova-lob-da-pmsc/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PICCHIAI, D. **Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas em hospitais**. São Paulo, 2009. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1\\_05\\_11\\_2009%20\\_2\\_.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1_05_11_2009%20_2_.pdf). Acesso em: 14 ago. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar Territorial (I-28-PM), de 07 de abril de 2003**. São Paulo, 2003. Disponível em: <https://issuu.com/mario249/docs/i-28-pm-instrucoes-para-a-distribui>. Acesso em: 10 ago. 2023.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto nº 43.624, de 31 de maio de 2012**. Aprova os critérios de distribuição do efetivo das polícias civil e Militar do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Diário Oficial, 2012. Disponível em: <http://www.adepolrj.com.br/portal2/Noticias.asp?id=11875>. Acesso em: 11 ago. 2023.

RODRIGUES, E. A.; FONSECA, J. A. **Planejamento e emprego de efetivo na polícia militar de minas gerais**. [S.l.:s.n.], 2008. Disponível em: <http://revista.policia militar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes/article/viewFile/37/23>. Acesso em: 11 ago. 2023.

SANTA CATARINA (Estado). **Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983**. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Santa Catarina, 1983. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6217\\_1983\\_Lei.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica,Catarina%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6217_1983_Lei.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica,Catarina%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art). Acesso em: 10 ago. 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. **Polícia Militar de Santa Catarina. Plano estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: PMSC, 2015. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/fmanager/pmsc/upload/master/PlanoEstrategico.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2017.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 616, de 17 de dezembro de 1974**. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 1974. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1974/lei-616-17.12.1974.html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**. 8. ed. São Paulo: Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2014. Disponível em: [http://www.forumseguranca.org.br/storage/8\\_anuario\\_2014\\_20150309.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/8_anuario_2014_20150309.pdf). Acesso em: 11 ago. 2017.

SÃO PAULO (Estado). **Sistema de gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL**. São Paulo: GESPOL, 2003. Disponível em: [http://www.policia militar.sp.gov.br/livro\\_gespol.pdf](http://www.policia militar.sp.gov.br/livro_gespol.pdf). Acesso em: 10 ago. 2023.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/2401>. Acesso em: 11 ago. 2023.

UNITED NATIONS. **Office on drugs and crime**. [S.l.:s.n.], 2023. Disponível em: <https://www.unodc.org>. Acesso em: 18 ago. 2023.

## APÊNDICE A – Artigo científico

### MOVIMENTAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: uma proposta de cálculo para fixação do efetivo policial militar

Marivaldo Estrela Paixão<sup>1</sup>

Alexandre Magno de Souza Nunes<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este estudo busca aprimorar a gestão de recursos humanos da Polícia Militar do Maranhão ao propor critérios para a distribuição do efetivo policial-militar em seus municípios. Baseado nos princípios da Doutrina de Emprego Policial Militar, ele visa identificar a quantidade necessária de policiais para garantir o policiamento ostensivo em cada município de forma racional. Assim o objetivo primordial é estabelecer critérios técnicos e operacionais para a alocação do efetivo, uma vez que atualmente não existem diretrizes técnicas para determinar quantos recursos humanos são necessários para o policiamento e a manutenção da ordem pública em todos os municípios do Maranhão, conforme a constituição estipula. Além disso, este estudo também pretende analisar o efetivo existente e o previsto, propondo a adoção de critérios predefinidos visando a alocação de recursos de forma equitativa e eficiente. Essa alocação seria ajustada periodicamente para atender às diferentes necessidades de cada município, levando em conta suas particularidades. Esta "proposta de cálculo" é de grande importância, uma vez que busca estabelecer critérios técnicos para a alocação do efetivo policial-militar, reduzindo ao máximo influências políticas. É importante notar que, ao longo do tempo, a distribuição das Organizações Policiais Militares e do efetivo não acompanhou o crescimento demográfico no Estado do Maranhão, o que causou desequilíbrios prejudiciais para a administração da segurança pública. É fundamental reconhecer que a ação das pessoas é o cerne da atuação policial. Portanto, a distribuição do efetivo policial-militar deve ser orientada por fatores demográficos, índices de criminalidade e características locais. Assim, propondo esses critérios, busca-se uma distribuição equitativa e eficaz do efetivo Policial Militar (PM) nos 217 municípios do Estado.

**Palavras-chave:** Movimentação. Distribuição. Critérios. Militares. Polícia Militar do Maranhão. <sup>1</sup>

#### ABSTRACT

This study seeks to improve the human resources management of the Military Police of Maranhão by proposing criteria for the distribution of police-military personnel in its municipalities. Based on the principles of the Military Police Employment Doctrine, it

---

<sup>1</sup> Capitão da PMMA – Aluno do Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública, Endereço eletrônico: marivaldo.estrela@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-graduado em Ciências Penais, Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública, MBA em Estratégia e Inteligência Competitiva em Segurança Pública e Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.. Endereço eletrônico: amsnunes@tjma.jus.br

aims to identify the necessary number of police officers to guarantee overt policing in each municipality in a rational manner. Thus, the primary objective is to establish technical and operational criteria for the allocation of personnel, since there are currently no technical guidelines to determine how many human resources are necessary for policing and maintaining public order in all municipalities in Maranhão, according to the constitution stipule. Furthermore, this study also intends to analyze the existing and planned workforce, proposing the adoption of predefined criteria aimed at allocating resources in an equitable and efficient manner. This allocation would be adjusted periodically to meet the different needs of each municipality, taking into account their particularities. This "calculation proposal" is of great importance, as it seeks to establish technical criteria for the allocation of police-military personnel, reducing political influences as much as possible. It is important to note that, over time, the distribution of Military Police Organizations and personnel did not follow demographic growth in the State of Maranhão, which caused harmful imbalances in the administration of public security. It is essential to recognize that people's actions are the core of police action. Therefore, the distribution of police-military personnel must be guided by demographic factors, crime rates and local characteristics. Thus, by proposing these criteria, we seek an equitable and effective distribution of Military Police (PM) personnel in the 217 municipalities of the State.

**Keywords:** Movement. Distribution. Criteria. Military. Military Police of Maranhão.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente Projeto de Intervenção apresentado ao Curso de Especialização de Gestão em Segurança Pública (CEGESP) ofertado em parceria com a Universidade Federal do Maranhão e a Polícia Militar do Maranhão, tem como tema: MOVIMENTAÇÕES E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: uma proposta de cálculo para fixação do efetivo policial militar. A questão de partida para desenvolver a discussão é: Que elementos devem ser estabelecidos para a distribuição dos recursos humanos, e a classificação do efetivo PM no Estado do Maranhão?

O artigo 5º, caput, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que estabelece a base para os direitos individuais e coletivos, enfatiza explicitamente a garantia de "inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade" para brasileiros e estrangeiros residentes no país (Brasil, 1988). Isso reforça a natureza indivisível e ampla desse direito essencial.

Quanto à tutela desse direito, preceitua o art. 144 da CF/88 que a segurança pública é dever do Estado e será exercida, entre outros órgãos, pelas "V - polícias militares e corpos de bombeiros militares" (Brasil, 1988, art. 144). Assim, a PMMA como outras polícias militares brasileiras, é responsável pela polícia ostensiva e

manutenção da ordem pública, estando presente em todos os 217 municípios do Maranhão, com um efetivo de aproximadamente 12.000 policiais ativos, entre oficiais e praças, para garantir segurança em 329.651,496 km<sup>2</sup> e servir uma população estimada em 7.153.262 habitantes.

E, diante dessa nobilíssima missão, o objetivo deste trabalho consiste em introduzir aprimoramentos na gestão dos recursos humanos da Polícia Militar do Maranhão, mediante a proposição de um método quantitativo para determinar o efetivo policial-militar no Estado. Esse cálculo se baseará em variáveis delineadas, visando à identificação do efetivo necessário para a execução do policiamento ostensivo.

A principal finalidade deste estudo é estabelecer critérios respaldados em bases técnicas para orientar a distribuição e complementação do efetivo policial-militar. Atualmente, não existe qualquer referencial técnico que indique quantitativamente o efetivo adequado para desempenhar atividades de policiamento ostensivo geral e manutenção da ordem pública nos municípios maranhenses.

Adicionalmente, este trabalho busca analisar o efetivo estipulado por lei, propondo um método para calcular o efetivo ideal necessário para distribuição nas diferentes unidades operacionais da Corporação. O foco é o policiamento ostensivo fardado, adaptando-o periodicamente às circunstâncias e necessidades específicas de cada município do Estado, levando em consideração suas peculiaridades.

A publicação desta "proposta de cálculo" reveste-se de grande importância para a Corporação, dada a urgência de estabelecer critérios de distribuição e complementação do efetivo policial-militar fundamentados em bases técnicas, minimizando influências políticas. É notório que, ao longo do tempo, a estruturação das Organizações Policiais Militares (OPMs) e a distribuição do efetivo não têm acompanhado o crescimento demográfico do Estado do Maranhão, acarretando desequilíbrios que prejudicam a gestão da segurança pública.

Cumprido salientar que a atividade policial centra-se nas ações humanas, sendo direcionadores para a distribuição do efetivo policial-militar, os fatores populacional e demográficos, a criminalidade e as características locais. Assim, com base nesses critérios mencionados, almejamos desenvolver um cálculo que permita fixar o efetivo ideal e distribuí-lo de maneira apropriada nas 217 municipalidades do Estado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

As complexidades contemporâneas enfrentadas por gestores de organizações públicas e privadas incluem uma série de desafios, como concentrações urbanas, redução do poder de compra, obstáculos no transporte, baixo nível educacional, preocupações ambientais, avanços tecnológicos acelerados, integração global, desemprego crescente, controle da inflação e surtos inesperados de epidemias.

Esses fatores aumentam consideravelmente o número de variáveis a serem consideradas nas decisões (Oliveira, 1991).

Picchiali (2009) destaca que parâmetros e indicadores funcionam como referências para o dimensionamento de pessoal, permitindo o planejamento dos custos relacionados aos recursos humanos das instituições e melhorando a utilização qualitativa do capital humano.

No entanto, Durante e Zavataro (2007) ressaltam que os avanços na gestão da Segurança Pública nem sempre foram adotados de forma sistêmica e generalizada em todas as instituições do setor. Portanto, é crucial observar os critérios utilizados por outras organizações policiais para minimizar influências políticas e empíricas na distribuição de seu efetivo.

Nesse contexto, foram realizadas pesquisas junto às polícias dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Santa Catarina, a fim de embasar a análise atual e compará-la com os padrões da relação policial/população estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

O Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL) e a Instrução para a Distribuição e Completamento de Efetivo Policial Militar Territorial (I-28 M), ambos da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), foram examinados. Eles se concentram na Gestão de Pessoas, considerando duas variáveis cruciais: a alocação do efetivo em diferentes Organizações Policiais Militares (OPM) e a administração de pessoal.

Além disso, foram analisados o Decreto nº 43.624, de 31 de maio de 2012, do Governo do Estado do Rio de Janeiro, que estabelece critérios para a distribuição de efetivo das Polícias Civil e Militar, e a Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983, que trata da organização básica da Polícia Militar de Santa Catarina.

Essa análise foi complementada com outras fontes escritas e contribuições de diversos autores, como Durante e Zavataro (2007), Almeida (2013), Lemos et al. (2017), Costa e Grossi (2007), Carstens e Periotto (2010), Melo Neto (2013), Silveira Junior (1995), Jannuzzi (1999), Guimarães e Feichas (2009), Lira (2009) e Cerqueira e Lobão (2003), entre outros.

## **2.1 Perspectivas da ONU e SENASP sobre distribuição do efetivo policial militar**

Frequentemente, observa-se a ampla divulgação por parte da mídia brasileira de supostas orientações e de órgãos responsáveis ou gestores da pasta de Segurança Pública, acerca de proposta ideal para o dimensionamento de efetivo da polícia, como forma de se obter a satisfação dos anseios sociais.

Carstens e Periotto (2007, p. 444) afirmam que comumente:

As discussões em torno do dimensionamento do efetivo policial militar, invariavelmente são conduzidas frente a um paradigma estabelecido com um caráter conservador e do qual decorrem alguns equívocos cometidos pela imprensa, leigos e até mesmo por alguns organismos e autoridades ligados à Segurança Pública.

### **2.1.1 Organização das Nações Unidas (ONU)**

Diferente da informação, em senso comum, que a ONU prescreve, como número considerado ideal para dimensionar o efetivo policial e distribuí-lo no espaço geográfico, a correlação de 1 policial para cada 250 pessoas, a abordagem da ONU em relação à aplicação da lei e à segurança pública é mais complexa.

Para tal análise, a entidade leva em consideração diversos fatores, como a natureza das ameaças à segurança, as necessidades específicas de cada país e as características socioeconômicas e culturais, bem como enfatiza a importância do respeito pelos direitos humanos, da legalidade e da transparência nas operações policiais, o fortalecimento das instituições de segurança e justiça como parte integrante do desenvolvimento sustentável e da promoção da paz.

Ao pesquisar sobre o assunto, notou-se que a maior parte das pessoas, profissionais ou não da área, reproduzem essa recomendação, sem, ao menos, buscar localizar sua fonte.

Sicurella (2002, p. 21 *apud* Rodrigues; Fonseca, 2008, p. 17) expõe que a suposta recomendação em tela não procede e explica que:

O que a ONU faz, a cada três anos, através da pesquisa Crime Trends, é levantar o número absoluto e a taxa de policiais por cem mil habitantes, em todo o mundo. Reunindo a informação relativa a cinquenta países que responderam ao quesito, entre 1994 e 1997, verificou-se que a média mundial era de 340 policiais para cada 100.000 mil habitantes e que o Brasil estava abaixo da média, com cerca de 278 militares por 100.000 habitantes, incluindo aí a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros. Todavia, era uma taxa maior do que a de muitos países com níveis de criminalidade menores, como Espanha, Dinamarca, Suíça, Inglaterra, Canadá etc.

O autor argumenta, ainda, que mais importante do que aumentar a quantidade de policiais ou atingir algum suposto número ideal e abstrato por habitantes é assegurar que os policiais existentes, qualquer que seja a quantidade, estejam fazendo a coisa certa.

Quanto à autenticidade da relação policial/habitante supostamente recomendada pela ONU, visto a inexistência de documentos comprobatórios, mesmo considerando a influência internacional daquela entidade, Wilson e Weiss (2012, p.45 *apud* Melo Neto, 2013, p. 3), em 2007, interpelaram ao Centro de Informação das Nações Unidas, como discorrem:

Porém, onde a ONU definiu tal parâmetro e qual o critério adotado? Em recente pesquisa sobre o assunto, ficou cristalina e incontestável a resposta a este paradigma, através do Centro de Informação das Nações Unidas que assim se pronunciou: 'o dado com o número de policiais por habitante não é das Nações Unidas e, portanto, não sabemos responder as suas questões'. (Centro de Informação das Nações Unidas, 2007). Portanto, como base de cálculo para efetivo policial, não existe qualquer parâmetro.

Em 2013, o autor Melo Neto (2013) procurou o Departamento de Segurança da ONU no Brasil com o intuito de obter esclarecimentos sobre a suposta recomendação da relação entre o número de policiais e a população, considerada como um padrão ideal pelas Nações Unidas.

No entanto, a resposta recebida foi a declaração de que a entidade "totalmente desconhecia" tal questão (Melo Neto, 2013, p. 4).

Junto com a pesquisa bibliográfica, foram conduzidas extensas buscas documentais no site oficial da Organização das Nações Unidas (ONU), disponível em <https://www.unodc.org>, em 18 de agosto de 2023. No entanto, não foi encontrada qualquer recomendação relacionada à suposta relação entre o número de policiais e a população.

Além disso, várias outras pesquisas documentais foram realizadas, mas em nenhuma delas foi identificada qualquer citação ou documento que comprovasse a autoria da alegada recomendação.

Portanto, ao considerar como verdadeira a suposta recomendação da ONU sobre a relação ideal entre o número de policiais e a população, seus propagadores não apresentaram qualquer documento que respaldasse a autoria por parte da organização. Isso ressalta a inexistência de fontes comprobatórias dessa afirmação.

### 2.1.2 Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)

A Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) desempenha um papel crucial na formulação e coordenação de políticas de segurança pública no Brasil. No entanto, em relação ao número de policiais militares por habitante, sua atribuição está mais associada à assistência técnica e ao compartilhamento de informações do que à fixação de números específicos.

Como órgão específico singular que compõe o Ministério da Justiça, da administração direta do poder executivo, de acordo com a Carta Magna, a Secretaria Nacional de Segurança Pública, tem como finalidade:

[...]

I - assessorar o Ministro de Estado na definição, na implementação e no acompanhamento de políticas, de programas e de projetos de segurança pública, prevenção social e controle da violência e criminalidade;

II - elaborar, em conjunto com a Secretaria de Assuntos Legislativos, propostas de legislação em assuntos de segurança pública;

III - promover a articulação e a integração dos órgãos de segurança pública, inclusive com organismos governamentais e não-governamentais;

IV - estimular e fomentar a modernização e o reaparelhamento dos órgãos de segurança pública;

V - realizar e fomentar estudos e pesquisas voltados à redução da violência e da criminalidade;

VI - estimular e propor aos órgãos federais, estaduais, distritais e municipais a elaboração de planos e programas integrados de segurança pública e de ações sociais de prevenção da violência e da criminalidade; [...] (Brasil, 2016, art. 13).

A SENASP tem a responsabilidade de fornecer orientações técnicas, promover estudos e colaborar com os estados e municípios na implementação de estratégias que visem à melhoria da segurança pública em todo o país. Isso inclui o apoio na formulação de políticas de policiamento e na distribuição eficiente de recursos humanos.

Com base nos fundamentos jurídicos mencionados, é cabível questionar as autoridades federais a respeito dos modelos por elas promovidos para a determinação do efetivo policial essencial à prestação eficaz de serviços de Segurança Pública e/ou a formulação de critérios técnicos para a sua avaliação em âmbito nacional.

No entanto, diante dessa indagação, a SENASP não reconhece a existência de um número ideal de policiais por habitante que seja universalmente válido para todas as regiões do Brasil ou do mundo (Carstens; Periotto, 2007, p. 444). Além disso, a entidade não apresenta critérios técnicos que devem ser adotados para uma distribuição eficaz do efetivo policial no país.

Carstens e Periotto (2007, p. 444), asseveram que:

Aparentemente, para os gestores da SENASP, cada região, dependendo dos recursos físicos existentes para os policiais, da qualificação dos policiais, das características do ambiente urbano ou rural, das características da população residente, etc. terá uma necessidade diferenciada de policiais sendo correta tal asserção, conforme se pode extrair dos diversos manuais de técnica de policiamento ostensivo utilizados na Polícia Militar do Paraná, onde as características anteriormente citadas são critérios para definição das variáveis que incidem sobre esses fatores.

A definição do efetivo policial militar, incluindo a relação policial/habitante, é geralmente uma prerrogativa dos governos estaduais e distrital. Cada unidade federativa enfrenta desafios específicos em termos de segurança, e as necessidades de pessoal podem variar significativamente de um Estado para outro.

A SENASP, contudo, atua como um órgão de coordenação e compartilha as melhores práticas entre os Estados, promovendo a colaboração e o aprendizado mútuo. Ela também pode oferecer apoio técnico para o desenvolvimento de metodologias e critérios que ajudem na alocação eficaz de recursos.

Portanto, embora não determine um número específico de policiais militares por habitante para todo o Brasil, a SENASP desempenha um papel fundamental na promoção da segurança pública por meio da assistência técnica, orientação e coordenação das iniciativas estaduais e municipais nesse campo. A definição precisa do efetivo policial, geralmente, permanece sob a responsabilidade das autoridades locais.

A criação da SENASP em 2000 teve como marco principal o surgimento da primeira política eficaz de segurança pública de cunho nacional e democrática, por meio do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP).

O PNSP propunha aprimorar o Sistema de Segurança Pública por meio da integração de políticas de segurança, ações sociais e atividades comunitárias, almejando a reformulação da abordagem à segurança pública e introduzindo novidades em termos democráticos (Lopes, 2009, p. 29).

Contudo, uma análise posterior revela que esse plano nacional, embora seja uma política abrangente, não faz menção ao dimensionamento do efetivo policial e não apresenta critérios para a sua determinação. Nesse contexto, torna-se evidente que a distribuição ideal de efetivos policiais e o estabelecimento de critérios objetivos para tal propósito, visando à padronização de procedimentos em todo o país, não se encontram entre as principais prioridades da SENASP. Isso resultou na situação em que cada Estado regula suas forças policiais de acordo com seus próprios interesses, refletindo a ausência de diretrizes claras de políticas públicas por parte do governo federal.

Portanto, observa-se como base de cálculo para efetivo policial, não existe qualquer parâmetro originado ou instituído pela ONU, bem como no Brasil, também não se registram critérios plenamente definidos e aceitos por todos para a fixação de efetivo policial militar. Nos Estados, os critérios são os mais variados, sendo o número de policiais militares determinado de forma aleatória, sem metodologia ou teoria que sustente a aplicação.

## **2.2 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMSP)**

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), que detém o maior efetivo policial militar do Brasil, adotou um modelo de gestão na área de Segurança Pública conhecido como "Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo" (GESPOL) em 2010.

O GESPOL é fundamentado nos princípios que orientam a Administração Pública e nas bases doutrinárias que sustentam sua estrutura organizacional, que incluem os pilares de Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade. Além de descrever detalhadamente os principais processos envolvidos em suas atividades de gestão, o GESPOL enfatiza a interconexão entre esses processos, com o objetivo de alcançar metas e resultados estratégicos definidos pela instituição.

Para determinar a alocação e distribuição do efetivo em todas as regiões do Estado, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) adotou critérios técnicos de distribuição territorial. Além disso, estabeleceu uma Matriz Organizacional que não apenas define o efetivo administrativo, mas também define os diferentes escalões das Organizações Policiais Militares (OPM) (São Paulo, 2014).

Embora o GESPOL em si mesmo enfatize que os critérios técnicos utilizados para a distribuição e complementação do efetivo policial estejam fundamentados nas "Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial Militar Territorial" (I-28-PM), vale a pena mencioná-los explicitamente. Esses critérios são estabelecidos com base em:

[...] observância da divisão administrativa por municípios e os seguintes critérios cumulativos com seus respectivos percentuais: população residente (72%), população pendular (10%), indicadores criminais (11%) e peculiaridades locais (7%) (São Paulo, 2014, p. 19).

Para concluir, é importante observar que a definição do efetivo que compõe o escalão de uma Organização Policial Militar (OPM) é determinada pela soma do efetivo territorial com o efetivo administrativo necessário para cobrir uma determinada área, sempre respeitando a Matriz Organizacional (MO).

Nesse sentido, foram estabelecidos parâmetros que definem um efetivo máximo e mínimo para cada escalão de OPM, com as devidas variações permitidas, conforme especificado a seguir (São Paulo, 2014):

Tabela 1 – Parâmetros de efetivo do policiamento territorial da PMESP

Escalão de OPM	Efetivo Médio	Variação Permitida	Efetivo Mínimo	Efetivo Máximo
<b>GRUPO</b>	13	46%	7	19
<b>PELOTÃO</b>	30	33%	20	40
<b>COMPANHIA</b>	150	40%	90	210
<b>BATALHÃO</b>	600	42%	350	850

Fonte: Instruções para A Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar Territorial (I-28-PM)

Portanto, pode-se depreender que a distribuição do efetivo policial militar no estado de São Paulo é realizada com base em critérios rigorosos e detalhados, visando à alocação de recursos de forma equitativa e eficiente. Os principais critérios incluem a população residente (72% do efetivo), a população pendular (10%

do efetivo), o índice de criminalidade (11% do efetivo) e as peculiaridades locais (7% do efetivo).

A população residente de cada município, de acordo com dados do IBGE, é um fator crucial, onde municípios mais populosos recebem mais policiais. A população pendular, representando aqueles que se deslocam diariamente entre municípios por trabalho ou estudo, também é considerada.

O índice de criminalidade, composto por homicídios e roubos, influencia na distribuição, priorizando áreas com índices mais elevados. Peculiaridades locais, como a presença de presídios, estâncias turísticas ou conflitos fundiários, também são levadas em conta.

Órgãos de direção e apoio são excluídos do cálculo, enquanto municípios menores têm um contingente mínimo garantido. No caso de múltiplas Unidades Operacionais, a distribuição considera a proporção populacional de cada área.

Essa abordagem visa assegurar que os recursos sejam alocados onde são mais necessários, proporcionando um policiamento adequado em todas as regiões do estado e garantindo a eficiência na prestação de serviços de segurança pública.

### **2.3 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMRJ)**

O Decreto nº 43.624 de 31 de maio de 2012, do Governo do Estado do Rio de Janeiro estabeleceu critérios objetivos para a distribuição de efetivo das Polícias Civil e Militar, especificando os procedimentos na forma do Manual de Distribuição de Efetivo das Unidades Operacionais de Polícia Ostensiva da PMRJ, anexado ao referido Decreto, que justificou a necessidade de uma revisão do modelo vigente de distribuição de efetivo, argumentando que ele não estava atendendo adequadamente às demandas de segurança pública, não acompanhava a evolução demográfica do estado e não mantinha eficiência administrativa e otimização de recursos no policiamento ostensivo (Rio de Janeiro, 2012).

Para atender às especificidades da região, o governo do Rio de Janeiro estabeleceu critérios de distribuição de efetivo baseados em quatro fatores principais: extensão territorial, distribuição demográfica, indicadores de criminalidade violenta e situações peculiares das áreas de atuação. Esses critérios foram ponderados com uma proporção cumulativa, sendo 73% do efetivo alocado com

base na população estimada, 15% com base em indicadores de criminalidade violenta e 12% com base na extensão territorial.

Órgãos de direção, setoriais, de apoio e Unidades Especiais foram excluídos dos cálculos, considerando apenas o efetivo alocado para as Unidades Operacionais. A população estimada foi calculada com base na população residente registrada pelo IBGE, bem como na população flutuante estimada estatisticamente com base nos registros de ocorrências.

O indicador de criminalidade violenta levou em consideração a soma de ocorrências registradas pela Polícia Civil relacionadas a crimes violentos, como homicídio, lesões, estupro, entre outros. Quanto à extensão territorial, foi determinada pela área em quilômetros quadrados de cada Área Integrada de Segurança Pública (AISP).

Além disso, foram previstos ajustes de até 10% para cima ou para baixo na alocação de efetivo, a fim de acomodar especificidades de cada Unidade Operacional ou atividades não previstas. Esse conjunto de critérios e ponderações tem o objetivo de otimizar a distribuição de efetivo da PMRJ, levando em consideração as características geográficas, demográficas e criminais de cada região do estado, contribuindo para uma prestação de serviços de segurança pública mais eficiente e eficaz (Rio de Janeiro, 2012).

#### **2.4 Metodologia de Fixação de Efetivo utilizada pela Polícia Militar do Estado Santa Catarina (PMSC)**

Ao investigar a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), fica evidente que a legislação que a rege, estabelecida pela Lei nº 6.217 em 10 de fevereiro de 1983, embora ainda esteja em vigor, não está alinhada com o contexto social atual. Isso ocorre devido à sua promulgação anterior à Constituição Cidadã, tornando-a desatualizada.

Conforme exposto por Mendes (2015), a Lei de Organização Básica (LOB) deveria atender ao propósito de delinear a estrutura organizacional da instituição, estabelecendo áreas de competência, organograma, articulação territorial e princípios gerais de governança. No entanto, ao examinar a LOB da PMSC, percebe-se que ela não atende adequadamente a esses objetivos, especialmente considerando o lapso temporal de 40 anos desde sua aprovação e sua falta de

adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. Isso sugere a existência de uma estrutura operacional antiquada e ineficiente, potencialmente resultando em uma estagnação nas ações institucionais.

Além disso, a legislação atual não oferece critérios objetivos ou metodológicos para a distribuição geográfica de policiais militares ou unidades operacionais em municípios específicos, tanto no que diz respeito à criação de unidades quanto ao dimensionamento de efetivo.

Após investigações documentais sobre os critérios de alocação de efetivo e distribuição de unidades operacionais pela PMSC, não foi encontrada nenhuma lei regulamentar nesse sentido, revelando uma lacuna nesse aspecto e tornando difícil a comparação com a Polícia Capixaba.

A proposta de uma nova Lei de Organização Básica (LOB), conforme discutida por Mendes (2015), busca atualizar a PMSC para atender às demandas sociais, enfatizando princípios de integração, descentralização, eficiência e eficácia:

[...] fortalecendo princípios de integração, descentralização, desconcentração administrativa, territorialidade, reorganização estrutural, foco às atividades finalísticas, horizontalidade, eficiência, eficácia e efetividade. No conjunto, os conceitos, desenhos e estruturas criam instrumentos para ganhos de produtividade, com melhor ordenação hierárquica e efetiva identidade institucional (Mendes, 2015, p. 2).

Essa proposta também visa reorganizar a gestão da corporação, indo além da criação de novas unidades ou regulamentação das existentes. No entanto, até o momento, essa proposta ainda não foi aprovada.

Além da legislação, o estudo analisou o Planejamento Estratégico da PMSC. Este plano demonstra um compromisso com a descentralização dos recursos e a atuação de acordo com as necessidades locais, refletindo uma abordagem estratégica e técnica. Também enfatiza a importância de garantir boas condições de trabalho para os policiais e um número adequado deles para atender às demandas da segurança pública em cada município.

O plano destaca a necessidade de estabelecer critérios objetivos para a movimentação de policiais militares e a aprovação e implementação de uma nova organização básica para a PMSC. Isso evidencia uma vontade de mudança e melhoria diante da situação atual (Santa Catarina, 2015, p. 208).

### **3 METODOLOGIA**

A elaboração deste projeto baseou-se na aplicação do método dedutivo, visando analisar informações gerais relacionadas às políticas de Segurança Pública e, a partir disso, gerar reflexões específicas para cada município do estado do Maranhão. O objetivo principal era compreender a proposta de priorização na distribuição do efetivo da polícia militar, utilizando uma análise multicritério e coeficientes, bem como a alocação de Unidades Operacionais em todos os municípios do Estado.

De acordo com Gil (2008), é comum classificar a pesquisa com base em seus objetivos gerais, e uma das classificações mais utilizadas é a pesquisa exploratória. Nesse contexto, a pesquisa exploratória foi realizada inicialmente para adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre o problema em questão, tornando-o mais claro e auxiliando na formulação de hipóteses.

Além disso, este estudo que se concentra na descrição das características das populações dos municípios maranhenses e na identificação de uma série de critérios ou indicadores específicos (análise multicritério) para a proposta de distribuição geográfica dos policiais militares também foi classificado como pesquisa descritiva.

A coleta de informações foi conduzida por meio de pesquisas bibliográficas e documentais, organizadas de acordo com os objetivos definidos. Conforme Gil (2008), a principal distinção entre esses dois tipos de pesquisa está relacionada à fonte de dados.

Para compor a base teórica deste trabalho, foram utilizadas fontes, como livros, monografias, artigos e periódicos científicos, bem como recursos disponíveis na internet.

Devido à limitação de literatura disponível sobre o tema, seja por falta de pesquisa bibliográfica adequada ou de documentação de todas as etapas dos projetos devido à cultura institucional, optou-se por realizar um levantamento abrangente e aprofundado por meio dessas fontes disponíveis.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente estudo, a proposição de critérios delineada objetiva, primordialmente, assegurar a gestão racional e apropriada do efetivo policial militar, direcionando suas atividades de maneira estratégica para atender de forma eficaz às variadas necessidades da população. A estratégia preconizada fundamenta-se na

alocação eficiente dos recursos humanos disponíveis, visando ao cumprimento efetivo das responsabilidades institucionais e, concomitantemente, prevenindo a interferência de fatores externos que possam comprometer a eficácia operacional da instituição.

O escopo dessa abordagem transcende a mera gestão de recursos; busca, de maneira abrangente, contribuir de forma expressiva para a melhoria substancial da qualidade e eficiência na prestação do serviço de segurança pública no estado do Maranhão e em seus diversos municípios. O objetivo central consiste, assim, em garantir que a população usufrua de um serviço de segurança pública mais eficiente, caracterizado pela integração de critérios de qualidade social.

Nesse contexto, almeja-se não apenas a mitigação, mas efetivamente a redução dos índices de criminalidade e violência, considerando que a alocação criteriosa dos recursos humanos pode influenciar positivamente na prevenção e combate a tais fenômenos. Ademais, a aplicação desses critérios tem como desiderato primordial atender de forma justa e equitativa às demandas sociais, promovendo uma interação mais harmônica entre as forças de segurança e a comunidade.

A perspectiva almejada, por conseguinte, transcende a mera gestão operacional; visa à construção de ambientes mais seguros e protegidos para a população, criando uma sinergia entre a atuação das forças policiais e as necessidades específicas de cada comunidade. Em última análise, a implementação destes critérios não apenas busca uma reconfiguração positiva do cenário da segurança pública, mas também aspira a promover o bem-estar coletivo e a sensação de tranquilidade no seio da sociedade maranhense.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. R. G. **Metodologia de fixação de efetivo utilizada pelo Decreto nº 3.032/2012 para as unidades operacionais**: avaliação e proposição de critérios. 2013. monografia – programa de pós-graduação no curso de aperfeiçoamento de oficiais. Vitória: [s.n.], 2013.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/decretos/2016-decretos>. Acesso em: 10 ago. 2023.
- CARSTENS, P. S. L.; PERIOTTO, Á. J. **Efetivo Policial Militar**: paradigmas e proposta metodológica para cálculo de necessidades. [S.l.:s.n.], 2007. Disponível em: [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao\\_e\\_gestao\\_de\\_politicas\\_publicas\\_no\\_parana/volume\\_II/capitulo\\_4\\_seguranca\\_publica/4\\_10.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/formulacao_e_gestao_de_politicas_publicas_no_parana/volume_II/capitulo_4_seguranca_publica/4_10.pdf). Acesso em: 13 ago. 2023.
- CERQUEIRA, D.; LOBÃO, W. Planejamento estratégico da segurança pública. **Revista Conjuntura Econômica**, p. 54-57, mar. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rce/article/view/29254/28108>. Acesso em: 09 ago. 2023.
- COSTA, A.; GROSSI, B. C. Relações Intergovernamentais e segurança pública: uma análise do fundo nacional de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, p. 1-15, 2007. Disponível em: <https://www.esteio.rs.gov.br/documents/SMSMU/Revista%20de%20Seguranca%20Publica/REVISTA%20DE%20SEGURANCA%20PUBLICA%201.pdf#page=6>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- DURANTE, M. O.; ZAVATARO, B. **Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública**: a importância do uso de indicadores de avaliação de desempenho. São Paulo: [s.n.], 2007. Disponível em: [http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v21n01/v21n01\\_06.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v21n01/v21n01_06.pdf). Acesso em: 13 ago. 2017
- GESPOL - SISTEMA DE GESTÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo: GESPOL, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnic-as-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- GUIMARÃES, R. P.; FEICHAS, S. A. Q. Desafios na Construção de Indicadores de Sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 307-323, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v12n2/a07v12n2>. Acesso em: 13 ago. 2017.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sistema de coordenadas gráficas**. [S.l.:s.n.], 2023.

JANNUZZI, P. M.; PASQUALI, F. A. Estimação de demandas sociais para fins de formulação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 75-94, mar./abr. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7652>. Acesso em: 9 ago. 2023.

LEMOS, A. P. *et al.* **Apoio multicritério à decisão na priorização da distribuição do efetivo da Polícia Militar do Espírito Santo**. Artigo produzido na disciplina de Características Econômicas e Sociais do ES e reflexos na Segurança Pública depositado na sede do ISP. Cariacica: ISP, 2017.

LIRA, P. S. **Instâncias urbanas e violência: uma análise dialética**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

LOPES, E. Política e segurança pública: uma vontade de sujeição. **Contraponto**, 2009. Disponível em: <https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/3786/1/Edson%20Lopes.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2023.

MELO NETO, S. C. A. **Quantidade de policiais por número de habitantes**. [S.l.:s.n.], 2013. Disponível em: <http://academiadux.files.wordpress.com/2013/10/quantidade-de-policiais-por-nc3bamero-de-habitantes.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MENDES, J. L. S. **Conheça o anteprojeto da nova LOB da PMSC**. Santa Catarina: [s.n.], 2015. Disponível em: <http://www.acors.org.br/2015/conheca-o-anteprojeto-da-nova-lob-da-pmsc/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. Rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PICCHIAI, D. **Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas em hospitais**. São Paulo, 2009. Disponível em: [http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1\\_05\\_11\\_2009%20\\_2\\_.pdf](http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RELATORIO1_05_11_2009%20_2_.pdf). Acesso em: 14 ago. 2023.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Instruções para a Distribuição e o Completamento do Efetivo Policial-Militar Territorial (I-28-PM), de 07 de abril de 2003**. São Paulo, 2003. Disponível em: <https://issuu.com/mario249/docs/i-28-pm-instrucoes-para-a-distribui>. Acesso em: 10 ago. 2023.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Decreto nº 43.624, de 31 de maio de 2012**. Aprova os critérios de distribuição do efetivo das polícias civil e Militar do Rio de Janeiro e dá outras providências. Rio de Janeiro: Diário Oficial, 2012. Disponível em: <http://www.adepolrj.com.br/portal2/Noticias.asp?id=11875>. Acesso em: 11 ago. 2023.

RODRIGUES, E. A.; FONSECA, J. A. **Planejamento e emprego de efetivo na polícia militar de minas gerais**. [S.l.:s.n.], 2008. Disponível em: <http://revista.policia militar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes/article/viewFile/37/23>. Acesso em: 11 ago. 2023.

SANTA CATARINA (Estado). **Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983**. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Santa Catarina, 1983. Disponível em: <http://leis.alesec.sc.gov.br/>

html/1983/6217\_1983\_Lei.html#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20B%C3%A1sica,Catarina%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=Art. Acesso em: 10 ago. 2023.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. **Plano estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: PMSC, 2015. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/fmanager/pmsc/upload/master/PlanoEstrategico.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2017.

SÃO PAULO (Estado). **Lei nº 616, de 17 de dezembro de 1974**. São Paulo, SP: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 1974. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1974/lei-616-17.12.1974.html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SÃO PAULO. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**. 8. ed. São Paulo: Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2014. Disponível em: [http://www.forumseguranca.org.br/storage/8\\_anuario\\_2014\\_20150309.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/storage/8_anuario_2014_20150309.pdf). Acesso em: 11 ago. 2017.

SÃO PAULO (Estado). **Sistema de gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo – GESPOL**. São Paulo: GESPOL, 2003. Disponível em: [http://www.policia militar.sp.gov.br/livro\\_gespol.pdf](http://www.policia militar.sp.gov.br/livro_gespol.pdf). Acesso em: 10 ago. 2023.

SILVEIRA JÚNIOR, A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Brasília, 1995. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/2401>. Acesso em: 11 ago. 2023.

UNITED NATIONS. **Office on drugs and crime**. [S.l.:s.n.], 2023. Disponível em: <https://www.unodc.org>. Acesso em: 18 ago. 2023.