



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



**INTRODUÇÃO DA CULTURA DA TRANSPARÊNCIA POR MEIO
DE MECANISMOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA PMMA.**

ALUNO: SENILSON LIMA DA SILVA – CAP QOPM
ORIENTADOR: CARLOS FABRE MATOS CORRÊA – MAJ QOPM

INTERESSADO: POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

São Luís - MA
Fevereiro/2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



**INTRODUÇÃO DA CULTURA DA TRANSPARÊNCIA POR MEIO
DE MECANISMOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA PMMA.**

ALUNO: SENILSON LIMA DA SILVA – CAP QOPM
ORIENTADOR: CARLOS FABRE MATOS CORRÊA – MAJ QOPM

INTERESSADO: POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

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 de Especialista.

Aprovada em 26 de Fevereiro de 2018.

CARLOS FABRE MATOS CORRÊA – MAJ QOPM (ORIENTADOR)

Ten Cel QOPM EVERALDO DOS SANTOS PEREIRA MENDES

Prof. Dr. WALBER LINS PONTES (UFMA)

São Luís - MA
Fevereiro/2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



**INTRODUÇÃO DA CULTURA DA TRANSPARÊNCIA POR MEIO
DE MECANISMOS DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA PMMA.**

ALUNO: SENILSON LIMA DA SILVA – CAP QOPM
ORIENTADOR: CARLOS FABRE MATOS CORRÊA – MAJ QOPM

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de introdução da cultura da transparência, essencialmente, no que tange ao manejo e destinação dos recursos financeiros geridos pela administração pública nas diversas unidades gestoras da Polícia Militar do Maranhão, tanto da capital quanto do interior do estado, a fim de dar maior transparência e respaldo à gerência de todos os recursos manejados pela administração dessas unidades, principalmente, de informações não recepcionadas no Portal da Transparência do Governo Estadual, tais como: contratos, doações, ajuda de custos de terceiros, entre outros. A cultura da publicidade será viável por meio de mecanismos de acesso à informação disponíveis para policiais militares (público interno) e sociedade civil (público externo), através de portal próprio da instituição e boletim financeiro específico. Para tanto, é imprescindível uma mudança comportamental com a ruptura do paradigma da cultura do sigilo tão enraizada na administração pública, e requer, portanto, a conscientização dos servidores quanto à legitimidade da publicidade das informações. Esta mudança demanda tempo, mas precisa ser fomentada. Neste contexto, a Polícia Militar deve tomar vanguarda na concretização da corrente legislativa atual que torna obrigatória a publicidade de informações produzidas pela administração pública com o objetivo combater a corrupção, fortalecer a democracia e dar maior confiabilidade as atividades exercidas por ela; bem como, aproximar o cidadão através do acompanhamento e fiscalização de suas contas, gastos e receitas das unidades gestoras, construindo, dessa maneira, uma cultura de transparência no seu ambiente institucional.

Palavras-chave: Transparência; Gastos públicos; mecanismos e controle.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



1. PÚBLICO-ALVO

Sociedade em geral e público interno da PMMA.

2. OBJETIVO GERAL

Propor mecanismos de acesso à informação para a implantação de uma cultura de transparência na PMMA.

3. JUSTIFICATIVA/ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA), instituição centenária, tem por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Maranhão, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, no seu art.144, § 5º. Ela é, portanto, Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro e integra o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil.

A corporação está subdividida, na área operacional, em Comando de Policiamento de Área - Interior (CPA-I), com as unidades do interior; Comando de Policiamento de Área - Metropolitano (CPA-M), com as unidades da Capital e região metropolitana; e Comando de Policiamento Especial (CPE), com as unidades especializadas.

No tocante ao aspecto administrativo e financeiro, diversas unidades já possuem autonomia administrativa e financeira para gerenciar os recursos sob sua responsabilidade, orientadas e subordinadas à Diretoria Financeira da Corporação, que tem como principal missão cumprir as metas estabelecidas no planejado, já orçado em planos de aplicação de recursos, senão vejamos o orçamento de 2017 para as unidades da capital e interior (Relatório anual DF/2017):



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



GRUPO 03 (CUSTEIO)

1	190110 - SÃO LUÍS	ORÇAMENTO INICIAL
339000	ADMGESTPMMA	4.000.000,00
339000	INFORMATIC2	500.000,00
339000	MANUTENPMMA	10.500.000,00
339000	FORMACAPPMMA2	500.000,00
339000	PRVCPMMA001	9.000.000,00
339000	AUXALIMENT1	32.631.999,00
339000	AUXTRANSP2	9.395.039,00
SUBTOTAL		66.527.038,00

UGE'S DA CAPITAL

GRUPO - 03 (CUSTEIO)

2	190.166 – CFAP	420.000,00
3	190.167 – APMGD	420.000,00
4	190.168 – BPCHOQUE	700.000,00
5	190.169 – BPA	550.000,00
6	190.170 – BPTUR	550.000,00
7	190.171 – BPRV	550.000,00
SUBTOTAL		3.190.000,00

GRUPO - 03 (CUSTEIO UGE'S DO INTERIOR)

8	190112- CAXIAS	880.000,00
9	190113 – IMPERATRIZ	1.350.000,00
10	190114 - PINDARÉ-MIRIM	480.000,00
11	190115 - BARRA DO CORDA	480.000,00
12	190.116 – TIMON	480.000,00
13	190.117 – AÇAILÂNDIA	350.000,00
14	190.118 – BALSAS	480.000,00
15	190.119 – CHAPADINHA	400.000,00
16	190.121 – PINHEIRO	480.000,00
17	190.122 - PRES. DUTRA	400.000,00
18	190.123 - S.J. DOS PATOS	350.000,00



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



19	190.124 – CODÓ	400.000,00
20	190.127 – ROSÁRIO	480.000,00
21	190.128 – ITAPECURU	300.000,00
22	190.129 – PEDREIRAS	450.000,00
23	190.130 - ZÉ DOCA	300.000,00
24	190.131 – VIANA	300.000,00
25	190.132 – COLINAS	350.000,00
26	190.134 - JOÃO LISBOA	400.000,00
27	190.157 – ESTREITO	450.000,00
28	190.159 – BACABAL	450.000,00
29	190.163 - 14º BPM -(IMP)	450.000,00
30	190.164 - CMT-II/(IMP)	180.000,00
31	190.165-CMT-III/BACABAL	180.000,00
32	190.160 – BURITICUPU	300.000,00
33	190.161 – GRAJAÚ	300.000,00
34	190.162 - GOV. N. FREIRE	300.000,00
35	190.172 - 2ª CI –MIRINZAL	350.000,00
36	190.173 - 3ª CI - AMARANTE	300.000,00
SUBTOTAL		12.370.000,00

Cabe ressaltar que, as unidades, embora recebam os recursos do Governo do Estado, acima descritos, costumeiramente, recebem também recursos de outras fontes, em forma de doações e parcerias com terceiros, suprindo, por vezes, as necessidades inegáveis e latentes das unidades, principalmente, as situadas no interior do Estado.

No processo de gasto do valor orçado, as unidades executam as despesas por meio do SIAFEM, que se constitui um Sistema integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios baseado no SIAFI do Governo Federal, funciona de modo integrado ao SIAGEM para empenhos das despesas provenientes das contratações de materiais e serviços.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



O acompanhamento de receitas, despesas, transferências, pessoal, compras e orçamento das Unidades que compõe a Gestão Estadual pode ser feito pelo Portal da transparência do Governo, estando disponíveis para toda sociedade, sem exigência de cadastro prévio e senha para consulta dos dados.

O Portal da Transparência do Estado do Maranhão foi criado em 2010, com a finalidade de dar mais transparência às ações do Governo do Estado, em cumprimento à Lei Complementar nº 131/2009. Objetiva ainda, permitir o controle social e o combate à corrupção.

Em se tratando, especificamente, das informações da Polícia Militar, por sua vez, devem ser ampliadas e ir além. Embora, tal Portal demonstre as despesas executadas, a transparência evidenciada carece tomar vanguarda e se estabelecer de forma mais ativa, não sendo explicitadas apenas com base nas informações consolidadas da execução físico orçamentária das ações e metas da Instituição.

Neste sentido, ressalta-se que há muitas informações de procedimentos financeiros no cotidiano que não são recepcionadas pelo Portal da Transparência e que são geridas frequentemente pelas unidades, tornando obscura a prestação de contas.

Desse modo, conforme se verifica pelos meios de comunicação, a obscuridade favorece a prática de conduta de improbidade administrativa habitualmente refletida pela má verbação dos recursos públicos, quer por desconhecimento ou má fé de alguns gestores.

Existe, portanto, atualmente, uma necessidade latente de regulamentação normativa institucional que torne o ato legal, dando-lhe maior publicidade através de mecanismos próprios que viabilizem a transparência ativa da corporação; bem como disseminem ações de controle, tanto interno como externamente, dentro de um contexto de cultura organizacional de acesso à informação, que respalde as ações dos gestores na tomada de decisões nas unidades.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Neste contexto, há uma tendência mundial de fomento a construção social de mecanismos que viabilizem e legalizem o acesso à informação pública. O Brasil, nesse diapasão, tem participado de convenções mundiais e tratados internacionais, que reconhecem o direito ao acesso à informação, e buscou se integrar a um amplo grupo de Nações que consideram a informação sob a guarda do Estado como um bem público, senão vejamos alguns desses instrumentos:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (artigo 19):

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.

- Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (artigos 10 e 13):

Cada Estado-parte deverá (...) tomar as medidas necessárias para aumentar a transparência em sua Administração Pública (...) procedimentos ou regulamentos que permitam aos membros do público em geral obter (...) informações sobre a organização, funcionamento e processos decisórios de sua Administração Pública (...).

- Declaração Interamericana de Princípios de Liberdade de Expressão (item 4):
“O acesso à informação mantida pelo Estado constitui um direito fundamental de todo indivíduo. Os Estados têm obrigações de garantir o pleno exercício desse direito”.

- Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (artigo 19), adotado em 1966 e ratificado no Brasil em 1992: “Toda pessoa terá direito à liberdade de expressão; esse direito incluirá a liberdade de procurar, receber e difundir informações e ideias de qualquer natureza (...)”.

- Pacto de São José da Costa Rica (artigo 13), celebrado em 1969 e ratificado no Brasil em 1992:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Toda pessoa tem direito à liberdade de pensamento e de expressão. Esse direito compreende a liberdade de buscar, receber e difundir informações e ideias de toda natureza, sem consideração de fronteiras, verbalmente ou por escrito, ou em forma impressa ou artística, ou por qualquer outro processo de sua escolha.

Com o advento da Constituição de 1988, a transparência passa a ser tratada como atributo do Estado Democrático de direito, que legitima as ações da administração pública através da redução do distanciamento entre administrados e administradores, no que tange a coisa pública, nesse sentido afirma Martins Júnior (2010, p. 40), que “pela publicidade, pela motivação, e pela participação popular nas quais os direitos de acesso, de informação, de um devido processo legal articulam-se como formas de atuação”.

Após 23 anos da promulgação da Carta Magna, surge o dispositivo legal que institucionaliza a transparência como uma das estratégias de controle da corrupção, visando exercer vigilância necessária sobre os agentes públicos traduzida pela emergente lei de acesso a informação - LAI N° 12.527, 18 de novembro de 2011.

A Lei de Acesso à Informação veio disciplinar o assunto, bem como os artigos 37, § 3º, II; e 216, §2º, da Constituição Federal- CF, estabelecendo requisitos mínimos para a divulgação de informações públicas e procedimentos para facilitar e agilizar o seu acesso por qualquer cidadão.

Conforme afirma Carlos Alberto Almeida Silva, em seu artigo Princípio da Transparência na Administração Pública, publicado na revista eletrônica Jus Brasil (2014),

O princípio da transparência, embora não explícito entre os princípios do artigo 37 da Constituição Federal, é uma norma de normas jurídicas, pois assim são os princípios, norma de normas, e que por seu turno tem caráter vinculante, constituindo um dever de quem esteja à frente da Administração Pública e, concomitantemente, um direito subjetivo público do indivíduo e da comunidade”.

A norma obriga Órgãos públicos a disponibilizar dados abrindo espaço para a participação popular nas ações governamentais, conforme disposto no artigo 5º da Lei de Acesso à Informação, que assim dispõe: “É dever do Estado garantir o direito de acesso à



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”.

Assim, os Órgãos deverão disponibilizar dados e informações em locais para atender e orientar o público interessado partindo da premissa que acesso à informação se constitui regra geral e o sigilo a exceção.

O surgimento da LAI - Lei de Acesso à Informação, tem maior destaque na medida em que se verifica que as leis anteriores garantiam o acesso, contudo, não estavam sistematizadas de modo a nortear o cidadão sobre a quem se dirigir, prazos, formalidades legais e penalidades em casos do não atendimento, nada que envolvesse um contato direto com a população.

De forma inequívoca, a Lei de Acesso à informação nº 12. 527/2011 se tornou um marco divisório na cultura do acesso à informação no Brasil, uma vez que, historicamente, as legislações primavam por sigilo no trato da coisa pública, a exemplo da lei nº 8.159/91, relativa à política pública nacional de arquivos públicos e privados que discorria, no capítulo V, somente sobre o acesso e sigilo de documentos públicos, e que, portanto, corroborava com a cultura organizacional do sigilo/segredo nas instituições públicas.

Segundo Alves (2012, p.124), a cultura do sigilo pode ser caracterizada como “uma forma de manutenção das estruturas sociais pautadas no binômio informação-poder por meio de uma relação diretamente proporcional. Assim, compartilhar informações representa renunciar a uma parcela do poder, [...] sigilo representa uma estratégia para manter a influência”.

As organizações públicas brasileiras, entre elas a Polícia Militar, tem enraizada, historicamente, a cultura do sigilo na sua estrutura. Durante muito tempo, o Estado se colocou como detentor exclusivo das informações por ele produzidas e custodiadas, sendo que o acesso às informações era quase inexistente, muito restrito, carente de motivação, ou seja, praticamente inacessível.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



A obscuridade de certas informações dos tempos passados ainda persistem na máquina administrativa, hora por falta de zelo ou por ainda apegados a cultura passada do segredo do que é público, as finanças estatais continuam ocultas, pelo menos para parte da população.

Observa-se que a nova configuração de acesso à informação se coloca como um novo paradigma, provocando mudanças estruturais e culturais nas organizações públicas. Bertazzi (2011, p. 30) preconiza que, “a construção de uma gestão que privilegie a disponibilização de informações exige uma série de mudanças nas práticas adotadas pelo aparato burocrático brasileiro”.

Apresentar a dicotomia existente entre a cultura do sigilo e a cultura da transparência requer tratar, também, da essência das organizações, qual seja sua cultura organizacional, a qual expressa sua particularidade e identidade perante o público interno e externo.

Na visão de Lacombe (apud Sousa 2013), a cultura refere-se ao modo como a organização vive, na qual padrões, ações e comportamentos são definidos e, conseqüentemente, direcionam a organização, tais como: como rituais, mitos, valores, crenças, regras, símbolos, entre outros. Portanto, a cultura exerce papel importante e de forte influência sobre a organização, seja ela pública ou privada, pois direciona e rege, explicita ou implicitamente, as ações ali praticadas.

A dimensão da cultura é muito maior do que simplesmente direcionar a organização quanto ao poder de decisão. Mais que isso, ela é incorporada aos indivíduos que ela compõe. O indivíduo carrega consigo, além de suas características pessoais, a forma da empresa na qual atua. [...] A cultura é o que vai diferir uma organização da outra e essa é a característica mais marcante de qualquer instituição. [...]. Porém, a cultura também traz algumas disfunções para a organização. Dentre elas está a criação de barreiras para a mudança. Isso porque os membros já estão adaptados e integrados, produzindo comportamentos específicos. (CARVALHO, 2015, p. 4)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Diante do exposto, o direito à publicidade e acesso às informações públicas que alicerçam uma cultura organizacional da transparência se apresenta como um novo padrão, visto que nas organizações públicas ainda subsistem resquícios de uma administração que conserva fortemente a cultura do segredo, gerando ainda bastante conflito entre o público e o privado e no qual persiste o poder no controle das informações; o que a torna num grande desafio a ser concretizado, mas plenamente viável, considerando que a cultura organizacional da transparência e acessibilidade está sendo promovida fortemente e gradativamente através da conscientização da população e dos gestores, servidores e agentes públicos.

Neste cenário de conscientização e crescente demanda da população em busca de mais informações sobre a atuação dos governos e das garantias de seus direitos básicos, o emprego da tecnologia se constitui um importante facilitador e indutor do processo de aproximação da sociedade com os gastos das organizações públicas.

A revolução da informática com as profundas inovações tecnológicas dos últimos anos vem proporcionando significativas mudanças na forma de pensar e agir dos cidadãos, conseqüentemente, refletindo também na organização política, econômica e cultural da sociedade. Pode-se destacar a utilização das tecnologias da informação e do conhecimento – TIC como alternativa estratégica para o fortalecimento da transparência no trato com a coisa pública, exigindo cada vez mais o emprego de mecanismos de acesso à informação para a construção da cultura da transparência.

Diante do exposto, vê-se que a implementação da cultura da transparência exige uma mudança cultural e comportamental que afeta diretamente os servidores, agora, conscientes de que a informação pertence ao cidadão e que cabe ao Estado provê-la de forma compreensível. Conseqüentemente, e de modo positivo, na cultura da transparência, o fluxo das informações favorece a tomada de decisões e a inclusão do cidadão, além de fortalecer a ética e aumentar a confiança da população no serviço público.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Nesse sentido, a Polícia Militar, em se tratando de Órgão Público de Segurança, alcançará ao efetivar e disponibilizar maior transparência de seus gastos públicos, uma maior credibilidade junto à sociedade e seu público interno.

A transparência, que nesse projeto é tratada, não se limita apenas às informações dos gastos dos repasses do Governo do Estado, que já estão explicitadas no Portal da transparência, disponível ao público em geral. Pretende-se a abrangência de todas as informações inerentes às receitas e despesas, independente da fonte ou execução. Visa, ainda, incluir informações que contemplem, de forma mais detalhada, todas as despesas relativas a convênios, licitações, parcerias público privadas, doações e, por fim, criar, através da exposição desses dados, novos mecanismos de controle por parte do acesso da sociedade e do próprio público interno; bem como garantir e viabilizar o acompanhamento da cultura do acesso e da publicidade no ambiente organizacional, gerando maior confiabilidade à Instituição.

4. FOCO ESTRATÉGICO

O grande desafio da sociedade moderna, diante das grandes mudanças impostas aos governantes com o advento de leis que os obriguem a dar transparência de forma clara e compreensível de todos atos e procedimentos da gestão, tem se revelado algo bastante obscuro para a população, na medida em que a grande maioria desconhece a existência de dispositivos legais que possibilitam acompanhar e fiscalizar as ações de seus gestores de maneira acessível e irrestrita.

Esse cenário é comprovado pela recente pesquisa de Orçamento Aberto 2017, divulgada pelo Instituto de Estudos Socioeconômicos – INESC, que revela que o “Brasil obteve apenas 35 pontos de 100 no quesito participação popular”. Tal pesquisa destaca que apesar do Brasil divulgar informações orçamentárias à população em geral, ocupando 7º (sétima) posição no ranking global de transparência, suas instituições oferecem mínimas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



oportunidades de participação social na gestão do orçamento público, essencial para o fim proposto pelo princípio da publicidade e transparência.

Por muitos anos, a cultura do segredo prevaleceu na Administração Pública, em que o cidadão ficava a mercê de condutas que adotavam o sigilo dos atos administrativos como regra. Pois, sabe-se que informação é poder, logo, ao distanciar a informação do cidadão o gestor fortalece este poder e confirma o seu autoritarismo.

Inobstante os esforços da Polícia Militar do Maranhão no que se refere à transparência dos seus gastos, despesas e receitas, constata-se que os mecanismos disponíveis na Instituição se mostram insuficientes, dado a precariedade das informações que são publicadas, além de não contemplarem na sua totalidade todas as movimentações orçamentárias e financeiras empregadas para o seu funcionamento.

Cabe ao Governo do Estado do Maranhão a gestão da Segurança Pública à sociedade Maranhense em todas as Unidades de Comando espalhados no Estado. Porém, muitas vezes, os recursos se tornam escassos para a realização de alguma ação no atendimento das demandas do dia a dia, apesar dos inúmeros investimentos ocorridos nos últimos anos, recorre-se a parcerias com governos municipais e iniciativa privada em nome do interesse público, que, via de regra, ocorre na forma de apoio financeiro sem atender à nenhuma formalidade legal, e sem que a comunidade tome conhecimento da entrada, do emprego e da aplicação destas novas receitas, em flagrante desconformidade aos princípios da Administração Pública de publicidade, moralidade e impessoalidade, cujas ações devem ser pautadas pela legalidade e pela ética.

Pretende-se, no presente trabalho, apresentar alguns mecanismos que vem sendo utilizados com êxito na esfera federal, que podem contribuir no fortalecimento da transparência da PMMA, na medida em que cria instrumentos que oficialize institucionalmente tal apoio, além de incluir o detalhamento nos Portais para o devido acompanhamento dos cidadãos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



4.1 Ferramentas de transparência

Em estudo feito no ano de 2016, pela ONG Organização transparência internacional, publicado pela portal G1-Globo, que analisa a percepção da população dos países sobre a corrupção, o Brasil está em 76º posição no ranking da corrupção de 168º países. De acordo com a pesquisa, a situação do país piorou comparado a 2015, que ocupava 69º de 175. Da análise da organização:

Os países nas primeiras posições apresentam características comuns que são vitais: altos níveis de liberdade de imprensa; **acesso a informação sobre orçamentos que permite à população saber de onde procede o dinheiro e como se gasta**; altos níveis de integridade entre aqueles que ocupam cargos públicos. **(Grifo nosso)**

Dados da pesquisa anual realizada pela agência de relações públicas Edelman Trust Barometer, que mede a confiança das sociedades no Governo, empresas, ONGS e mídias, revela que no ano de 2017, o Governo é a Instituição menos crível no país, e que 53% dos entrevistados acreditam que o sistema atual como um todo entrou em colapso. Além de 70% dos brasileiros entrevistados estarem temerosos com a corrupção.

O exame dos dados das pesquisas citadas acima remete para a necessidade premente de se repensar os modelos atuais utilizados pelas Instituições no trato com a coisa pública, de modo a promover um resgate do grau de credibilidade da sociedade e a administração pública com ações que priorizem a participação popular e o exercício da cidadania desempenhado no controle social, onde o acesso às informações possa contribuir para análise crítica da gestão.

A legislação pátria disponibiliza alguns dispositivos jurídicos que oferecem ao cidadão mecanismos que ajudam exercer o controle dos gastos do poder público, conforme a seguir:

- Lei de acesso à informação (n.º 12.527 de 18/11/2011 e Decreto n.º 7.724/2012 que regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição): Instituída há 6 anos no Brasil, a LAI é um recurso para que qualquer pessoa possa questionar informações sobre um determinado serviço ou órgão público. Essa lei não só ajuda no combate à corrupção, mas também na melhoria dos serviços públicos. Tem como escopo que todas as informações produzidas ou sob guarda do poder público são públicas e, portanto, acessíveis a todos os cidadãos. A LAI serve para fiscalizar o Poder Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público, empresas e fundações públicas, empresas de capital misto e entidades sem fins lucrativos que recebam recursos públicos.

- Plano Plurianual (PPA): é um documento que deve ser entregue pelas esferas federal, estadual e municipal em suas casas legislativas até o dia 31 de agosto do primeiro ano de mandato de caráter participativo com a sociedade em geral para consultas.
- Lei Orçamentária Anual (LOA): define todos os gastos públicos da administração por meio da estimativa de receitas e despesas, em âmbito federal, estadual e municipal;
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): define os gastos da administração pública federal, estadual e municipal, tanto na parte tributária como na aplicação nos orçamentos fiscais e financeiros. Isso inclui as despesas de órgãos como o Executivo, o Legislativo, o Judiciário e empresas públicas.

4.2 Formas de implementação da cultura de transparência

De acordo com Art. 8º da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011, caput, é dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimento, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesses coletivos ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

4.2.1 Plataforma da transparência da PMMA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



No § 2º do art. 8º, da citada lei, dispõe que para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar de todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

Portanto, é dever da administração publicitar as contas públicas em sites oficiais, neste sentido, emerge o Portal da transparência como obrigação legal do órgão público. Atualmente, o endereço eletrônico é <http://www.portaldatransparencia.gov.br/>, em nível federal; em nível estadual, existem dois: <http://www.portaltransparencia.ma.gov.br/>.
<http://www.transparencia.ma.gov.br>.

Neste cenário, é importante destacar a relevância do Decreto ° 25.513, de 24 de outubro de 2007, que criou, no âmbito do poder executivo estadual, o Comitê Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Maranhão - CETIC, subordinado à SEPLAN/SEATI – Secretaria de Estado e Planejamento e Orçamento/Secretaria Adjunta de Tecnologia da Informação e integração, que tem como um de seus membros efetivos o Secretário de Segurança Cidadã. Entre as diversas atribuições, cabe a este levar até o Comitê demandas concernentes à publicação de contas da PMMA em site próprio, senão vejamos:

X – Comunicar à SEPLAN/SEATI o planejamento ou adoção de qualquer iniciativa voltada para o atendimento ao cidadão, na forma de serviços presenciais, serviços disponibilizados nos terminais de auto-atendimento, serviços eletrônicos acessados via Internet ou serviços disponíveis em centrais de atendimento telefônico, principalmente no que se refere aos aspectos da tecnologia da informação e comunicação;

A Polícia Militar do Maranhão atualmente utiliza o portal da transparência do Governo do Estado para divulgar as informações das receitas e despesas; bem como utiliza o Portal de Compras Governamentais, conforme Decreto nº 32.871, de 2 de maio de 2017, para publicitar dados referentes a licitações e requisições de compras direta (RCD), alimentado pelo SIGA- Sistema Integrado de Gestão Administrativa, responsável pela gestão centralizada das atividades administrativas relacionadas a compras, contudo,



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



observa-se que todas as informações dizem respeito apenas ao repasse estatal, não contemplando os repasses oriundos de outras fontes.

A ausência dessas informações no portal prejudica sobremaneira a integralidade, integridade e autenticidade dos dados publicitados. Ceneviva e Farah (2006), afirmam que os mecanismos de controle e fiscalização são condicionados pela transparência e pela visibilidade das ações do poder público. Sem transparência, fidedignidade e clareza das informações não há como os cidadãos apropriarem-se dos dados das avaliações para cobrarem dos agentes públicos.

Neste sentido, Sacramento (2007), observa na transparência um instrumento capaz de contribuir para redução da corrupção no espaço público e de aumentar a democracia entre o Estado e a sociedade.

Desse modo, a transparência proporciona um ambiente de análise e reflexão, mas para isso é necessário que os gestores públicos descortinem suas tomadas de decisões e divulguem-nas livremente nos meios de comunicação acessíveis à população, não permitindo que suas informações fiquem restritas a alguns servidores e assessores.

4.2.2 *Accountability*

A democracia, conforme se entende hoje, assenta-se no exercício do poder soberano pelo povo e na extensão dos direitos de cidadania a todos os indivíduos. Se, anteriormente, os soberanos eram os detentores do poder absoluto sobre seus súditos e somente respondiam por seus atos perante Deus, os representantes políticos nos estados modernos devem responder por seus atos perante o povo que os escolheu.

De acordo com a Wikipédia (2017), *accountability* é um termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética e remete à obrigação, à transparência, de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Outro termo usado numa possível versão portuguesa é responsabilização.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



A *accountability* pode ser entendida como um processo de avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos, que abrange tanto os eleitos quanto os nomeados e os de carreira, em razão do múnus público que lhes é delegado pela sociedade (Rocha, 2008).

Bobbio (2007, p. 146) afirma que, “toda a história do pensamento político pode ser considerada como uma longa, ininterrupta e apaixonada discussão em torno dos vários modos de limitar o poder: entre eles está o método democrático”. Portanto, é uma forma de prestação de contas que visa proporcionar efetivamente uma visualização mais clara dos atos públicos, um controle mais próximo e objetivo da população sobre a administração pública, conseqüentemente, desencadeia uma melhoria significativa na democracia.

Com a regulamentação da lei de transparência de 2011, notadamente, houve um fortalecimento no *accountability*, tendo em vista que todos os órgãos foram obrigados a tornarem públicas e acessíveis as informações e ações relacionadas ao setor público.

4.2.3 Diretoria de transparência

Na organização da Polícia Militar figuram as Diretorias que, segundo o artigo 12 da Lei Estadual nº 4.570/84, constituem órgãos de direção setorial, organizadas sob forma de sistema, para as atividades de administração financeira, contabilidade e auditoria, etc. Para a implementação do *accountability* na PMMA, prima-se pela criação de uma Diretoria de transparência que implante na Corporação a doutrina estratégica de prestação de contas e publicidade, visando proporcionar ambiente propício para a instrumentalização desta ferramenta.

4.2.4 Transparência e mecanismos de controle do exército

A lei 6.513/95 (estatuto da PMMA) estabelece, em seu artigo 166, que “são adotados na Polícia Militar do Maranhão, em matéria não regulada na legislação estadual, as leis e regulamentos em vigor no Exército Brasileiro, no que lhe for pertinente”. Diante



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



disso, modelos bem sucedidos da execução financeira desta força armada emergem como exemplos no trato de finanças públicas com controle e transparência.

a) Boletim administrativo financeiro

A secretaria de economia e finanças do exército estabeleceu em cada região militar uma inspetoria de contabilidade e finanças, onde esta é responsável para orientar, fiscalizar e auditar cada unidade gestora do exército.

Ao final dos trabalhos mensais, a ICFEx, de cada região, edita um boletim informativo de seus trabalhos dividido em quatro partes, sendo:

- 1ª PARTE: Conformidade contábil;
- 2ª PARTE: Informações sobre aprovação de prestação de contas;
- 3ª PARTE: Orientações técnicas; e
- 4ª PARTE: Assuntos Gerais.

Nota-se que além de controle, essa inspetoria não trata apenas de fiscalização, além disso, a mesma tem a preocupação em capacitar e orientar, com mapas de visitas de inspeção, avaliação e orientação para cada unidade gestora.

Para a implantação de tal sistema na PMMA, seriam necessários recursos mínimos ou mesmo já existentes na própria diretoria de finanças, com órgãos setoriais subordinados a referida diretoria, baseados nos CPAM's e CPAI's.

b) Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG)

O SAG trata-se de um sistema, criado pelo Major de intendência Manfrine (2ª ICFEx), que visa o controle financeiro e patrimonial interno do exército, para tanto, a plataforma vincula pagamentos e patrimônio ao sistema atualizado diariamente. Para sua implementação, o **Gen Ex Antônio Hamilton Martins Mourão**, Secretário de Economia e Finanças, no ano de 2016, baixou diretriz com o intuito de torná-lo um sistema corporativo do Comando do Exército.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Há que se destacar que, atualmente, a Polícia Militar do Maranhão já possui o SGI – Sistema de Gerenciamento de Informações, sistema que gerencia o setor de pessoal da corporação. Nos moldes desse sistema a implementação do acompanhamento da gestão pode gerar sobremaneira a segurança e a confiabilidade nos tratos com gastos públicos pelas unidades gestoras aqui mencionadas.

5. PREMISSAS

Eventuais resistências aos novos modelos de prestações de contas são esperados, visto que os implantados já oferecem informações de gastos dos gestores, porém, estes não contemplam informações que, por sua natureza, necessitam de peculiaridades formais para serem disponibilizadas, ou seja, há a necessidade de formalização para a captação de receitas no que diz respeito a convênios, doações e parcerias.

A captação dessas receitas oriundas de outras fontes é uma realidade na instituição, pois há necessidade de complementação de verba mediante a inegável dependência financeira das unidades, considerando um cenário configurado pela desproporcionalidade entre necessidade real e verba recebida, como, por exemplo, é possível perceber na solicitação de verba realizada no ano de 2017, da 4ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA.

UNIDADE POLICIAL	UNIDADE GESTORA	NECESSIDADE APRESENTADA	VERBA DA UNIDADE	COMPLEMENTO NECESSÁRIO
2ª CI	190172	1.811.480,00	350.000,00	1.461.480,00



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



12ª CI	190130	1.843.238,00	300.000,00	1.543.238,00
16ª CI	190162	1.850.600,00	300.000,00	1.550.600,00
14º BPM	190163	1.196.620,00	450.000,00	746.620,00
SOMA		6.701.938,00	1.400.000,00	5.301.938,00

(Fonte: 4ª SEÇÃO DO EMG-PMMA)

5.1 Transferências voluntárias por meio de convênios e doações

A Polícia Militar do Maranhão evoluiu sobremaneira nos últimos anos com a implantação das unidades gestoras, representando maior autonomia na gestão dos recursos financeiros no custeio para a manutenção das atividades, antes, o cenário de escassez era uma realidade dos quartéis. A rotina de dependência dos governos municipais que supriam diversas necessidades por meio de doações voluntárias, além das constantes contribuições advindas das agências bancárias locais e da sociedade civil em geral, que produzia uma subcultura do pedir dentro das instituições instaladas nos interiores.

Vários esforços estão sendo envidados pelo atual Governo do Estado na intenção de coibir tal prática, e encerrar o atrelamento de ajuda financeira de terceiros no funcionamento das Unidades, que não seja oriunda do próprio Governo.

Entretanto, as contribuições extraoficiais ainda se fazem presentes nas administrações militares por meio de doações de Prefeituras, Bancos e diversas outras instituições, que não são informadas no Portal de transparência do Governo. Assim sendo, dado a total informalidade do ato de recebimento, pretende-se no presente capítulo propor mecanismos para tornar esses repasses em oficiais e os legitimá-los para o devido acompanhamento do fiel cumprimento da aplicação do recurso pela sociedade.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Aborda-se um estudo sobre convênios e doações, estabelecendo modelos e sua previsão legal.

A Lei nº 8.666/93, apesar de não conceituar convênio, em um único artigo deu a base legal dos convênios administrativos, notadamente no que diz respeito ao conteúdo que deve ter o instrumento, assim dispõe:

Art. 116. Aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:

- I - identificação do objeto a ser executado;
- II - metas a serem atingidas;
- III - etapas ou fases de execução;
- IV - plano de aplicação dos recursos financeiros;
- V - cronograma de desembolso;
- VI - previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas;
- VII - se o ajuste compreender obra ou serviço de engenharia, comprovação de que os recursos próprios para complementar a execução do objeto estão devidamente assegurados, salvo se o custo total do empreendimento recair sobre a entidade ou órgão descentralizador.

Segundo entendimento do estudioso Justen Filho (2009, p.908),

Convênio é um acordo de vontades, em que pelo menos uma das partes integra a Administração Pública, por meio do qual são conjugados esforços e (ou) recursos, visando disciplinar a atuação harmônica e sem intuito lucrativo das partes, para o desempenho de competências administrativas.

Portanto, a essência de um convênio está assentada em um tripé, assim constituído: *a)* tem natureza de um acordo; *b)* é celebrado entre pessoas de direito público ou entre estas e particulares; *c)* cujos interesses são convergentes, o que afasta o intuito de lucro.

Por meio do Sistema de gestão, e contratos e repasses – SICONV, criado pela lei n.º 6.170/2007, o Governo Federal realiza transferência de recursos para órgãos



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



públicos e entidades sem fins lucrativos, cujo objetivo é a melhoria dos programas de Governo. Pela plataforma do sistema são registrados todos os atos relativos ao processo de operacionalização da transferência de recurso por meio da modalidade de convênio, contrato de repasse, e termos de parcerias onde contém os dados de desde a sua proposição e análise, passando pela celebração, liberação e acompanhamento da execução até a prestação de contas.

Com a normatização federal, cabe aos Estados a criação de leis específicas para a consolidação de convênios e instrumentos congêneres em seus níveis de hierarquização, visando maior controle e execução, sempre com o objetivo primordial o interesse público.

O Estado do Maranhão, por meio do Decreto Estadual nº 10.535 de 21 de setembro de 1987, criou mecanismo de controle e acompanhamento das despesas e receitas decorrentes de convênios, contratos, ajustes ou acordos, tornando obrigatória a publicação desses instrumentos somente em 1990, pelo Decreto nº. 11.566/90.

Pelo Decreto n.º 16.905 de 25 abril de 2011, o cadastro de todos os convênios celebrados entre o Estado e municípios se tornou obrigatório no Sistema Integrado de Administração de serviços para Estados e Municípios - SIAGEM/MA.

A instrução normativa do TCE n.º 18 de 03 de setembro de 2008, dispôs sobre a sistemática de fiscalização de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos celebrados pela Administração estadual para transferência de recursos.

Face a existência de legislação estadual acerca da celebração de convênios e instrumentos congêneres autorizando o Estado do Maranhão a realizá-los, cujo interesse público tem papel primordial, é de bom alvitre, uma análise aprofundada sobre a convivência paralela de mecanismos informais para captação de recursos para manter o funcionamento das unidades gestoras, em especial, as unidades instaladas nos interiores.

5.2 Doação

Outro ponto a ser trabalhado neste projeto, são as doações, que por falta de legitimidade e transparência, quando não realizados os ritos necessários, tornam-se



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



motivos de desconfianças nas ocasiões em que entes públicos são uma das partes envolvidas.

Ademais, a doação consiste na ação que uma das partes (doador), por liberdade voluntária, transfere parte dos seus bens móveis ou imóveis para outra parte (donatário) capaz de aceitar ou recusá-las como principal característica a não necessidade de compensação.

Consoante a isso, estabelece o dicionário jurídico DIRETONET (2018), que doação “trata-se de contrato em regra unilateral, já que apenas o doador assume uma obrigação; gratuito, porque o donatário aumenta seu patrimônio sem qualquer ônus; e consensual, pois é necessário que o donatário aceite a coisa doada”.

Nesse sentido, o art. 538 do Código Civil brasileiro estabelece que: “Considera-se doação o contrato em que uma pessoa, por liberdade, transfere do seu patrimônio bens ou vantagens para o de outra”.

Na atual conjuntura econômica brasileira, cenário de cortes em gastos públicos, a doação deve ser incentivada de forma que esta seja uma maneira do particular auxiliar a administração na função pública, que notadamente no que diz respeito à segurança pública, é cada vez mais onerosa.

Nesse mesmo sentido, ensina o renomado autor Marçal Justen Filho (2009) que, “O Estado necessita de recursos vultosos para assegurar a promoção dos direitos fundamentais. Isso conduz à exacerbação da tributação, à ampliação dos serviços públicos e à utilização de todas as oportunidades econômicas para aumentar a arrecadação estatal”.

Entretanto, as doações, tratadas nesse projeto, requerem um rito de legalidade, para que a observância dos princípios de moralidade, transparência, interesse público, ética, e outros da mesma envergadura sejam presentes no processo de doação e, por conseguinte, excluam o véu da ilegalidade e da improbidade administrativa.

Em artigo publicado pela revista eletrônica Consultor Jurídico, o procurador e professor Fabrício Motta (2017), afirma que:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



a doação sem qualquer tipo de encargo ao poder público é livre. Desta forma, quando não há qualquer tipo de contraprestação que se reverta em vantagem (sobretudo econômica) para o doador ou terceiro não há necessidade de qualquer tipo de procedimento seletivo em razão da inviabilidade de competição.

Contudo, a figura da doação não deve ser tratada como regra na PMMA, mas, quando necessária, deve ser revestida de princípios administrativos, como o mesmo autor continua, senão vejamos:

É preciso relembrar que as relações jurídicas regidas pelo direito público sofrem efeitos jurídicos da incidência de princípios distintos. Nesse particular, os princípios da isonomia, interesse público, moralidade e eficiência demonstram força ao delinear as “feições” da relação jurídica. Esses princípios espraiam seus efeitos, em graus variados, nos diversos institutos jurídicos manejados pelo Estado-Administração.

A Polícia Militar do Maranhão, ao tratar do assunto, deve estabelecer critérios claros ao formalizar tais doações, como veremos a seguir a proposta é legitimar para logo em seguida publicar tais doações, estabelecendo métodos claros no que diz respeito a doações de bens móveis e imóveis, tanto oriundos de entes públicos, como particulares.

- Formalidade necessárias:

A doação como instituto do direito privado é regida por contrato de doação, estabelecida pelo Código Civil em seu capítulo IV, por sua natureza de negócio jurídico requisitos gerais do próprio negócio que são:

- a) Capacidade das partes;
- b) Objeto lícito, possível e determinado; e
- c) Forma prevista ou não defesa em lei.

Dito isso, para a formalização, a PMMA precisa estabelecer critérios para a autorização desta doação, necessário, para tanto, uma portaria que estabeleça quais autoridades poderão autorizar o cumprimento do contrato de doação, para que só depois de autorizada e publicada o referido contrato produza os efeitos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Outro ponto a ser destacado, é a necessidade de formalização da nova proposta de ação constar nos planos de ações dos gestores, por meio de determinação ou memorando do Comando Geral ou por decreto estadual o novo modelo de prestação de conta passe a ser oficial.

6. RESULTADOS ESPERADOS

6.1 FINALÍSTICOS

- Melhoria da imagem institucional da PMMA;
- Maior transparência nos gastos públicos das unidades gestoras da PMMA; e
- Implantação de cultura de transparência na PMMA.

6.2 INTERMEDIÁRIOS

- Formalização de convênios, doações e parcerias;
- Capacitação dos agentes envolvidos; e
- Maior Credibilidade das ações dos gestores.

7. AÇÕES DO PROJETO

METAS	AÇÕES	UNIDADE	INÍCIO	TÉRMINO
PLATAFORMA PM DE TRANSPARÊNCIA	Capacitação dos agentes envolvidos	Diretoria de Ensino – DE	Mês 1	Mês 1
	Captação das informações junto as UG's	Diretoria de Finanças – DF	Mês 2	Mês 2
	Publicação das informações	Centro de Informações e Sistemas – CIS	Mês 3	Mês 3
ACCOUNTABILITY	Capacitação dos agentes envolvidos através de curso	Diretoria de Ensino – DE	Mês 1	Mês 1
	Normatizar as ações dos Gestores através de mecanismos próprios	Estado Maior Geral - EMG	Mês 2	Mês 2
DIRETORIA DE TRANSPARÊNCIA	Exposição de motivos em face da doutrina estratégica de prestação de contas e publicidade	Estado Maior Geral - EMG	Mês 1	Mês 1
	Criação através de instrumentos	Estado Maior	Mês 2	Mês 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



	legais	Geral - EMG		
BOLETIM ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	Criação de órgão de controle interno subordinado à diretoria de finanças	Estado Maior Geral - EMG	Mês 1	Mês 1
	Para a organização institucional a divisão desse controle por CPA-M, CPA-I E CPE	Diretoria de Finanças – DF	Mês 2	Mês 2
	Divulgação mensal no site da PMMA	Centro de Informações e Sistemas – CIS	Mês 3	Mês 3
SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO	Capacitação dos agentes envolvidos	Diretoria de Ensino – DE	Mês 1	Mês 1
	Implantação do sistema nos moldes do SGI	Centro de Informações e Sistemas – CIS	Mês 2	Mês 2

8. PLANO DE APLICAÇÃO DETALHADO

O referido projeto, ao tratar sobre cultura, almeja uma mudança comportamental, portanto, não há que se falar em gastos, pelo menos no primeiro momento.

9. INDICAR COMO O PROJETO SERÁ AVALIADO

A mudança comportamental que envolve a construção da cultura da transparência no ambiente institucional militar, proposta por esse trabalho, e que se dará por meio de novos mecanismos de acesso à informação, envolve um processo complexo, pois se propõe, além de novas tarefas e atividades relacionadas aos servidores, novas relações interpessoais e sociais com o público alvo, qual seja interno e/ou externo, e, inevitavelmente, é um processo que exige tempo, e somente a longo prazo é possível avaliar o alcance de suas metas.

É possível, de todo modo, realizar a avaliação. Primeiramente, é necessário um diagnóstico da situação atual da instituição no que tange à transparência das informações para o público interno (militares) e externo (sociedade civil), e será feito por meio de questionário on-line disponibilizado no site da instituição por um período razoável de 30



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



(trinta) dias, para tanto, o público será incentivado a participar desse diagnóstico, e consequentemente o diagnóstico servirá como norte para demais ações.

Em seguida, cria-se um Comitê de acompanhamento responsável pela gestão e implementação da cultura da transparência, responsável também por envolver os diferentes níveis hierárquicos na questão da transparência, aceitando sugestões e críticas. O referido comitê estará vinculado à Diretoria de transparência e a de Finanças e emitirá pareceres e/ou relatórios semestrais da percepção das mudanças culturais instaladas no seio da instituição, tais como: se foi possível identificar que a organização sofreu alguma alteração na sua imagem externa, nos seus resultados e no desenvolvimento da competência profissional dos seus membros.

Desse modo, é necessário também estipular um Plano de Comunicação interna, e divulgá-lo por meio de documentos oficiais, tais como Memorando, sendo possível utilizar o site oficial da corporação como ferramenta para divulgação. O Plano terá a finalidade de informar aos servidores a fomentação e estruturação de uma nova cultura da transparência na gestão dos recursos financeiros manejados em todas as unidades da corporação.

Não obstante, a avaliação deve perpassar pela figura do gestor da unidade, que têm papel importante no processo de mudança dentro do ambiente organizacional, como líder e orientador das atividades realizadas sob sua gestão, de modo a transmitir transparência nos diálogos e nas informações repassadas aos militares; demonstrando que a instituição realmente precisa dessa mudança, atuando de modo a ajudar nas possíveis resistências que se apresentarem.

Os novos hábitos, valores e comportamentos alicerçados na cultura da transparência, que envolvem publicidade, facilidade, acessibilidade e clareza nas disponibilizações de informações, serão fomentados e monitorados através de todos esses instrumentos já mencionados.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



10. RESPONSÁVEL PELO PROJETO

Nome Completo: Senilson Lima da Silva

E-mail: senilson_ten@hotmail.com

Telefone: (98) 99170-4618

11. PLANILHA DE COTAÇÃO DE PREÇOS

Conforme item 8.

12. REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. In: **WIKIPÉDIA**: a enciclopédia livre. Wikipedia, 2017. Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/Accountability>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ALVES, Marília Souza Diniz. **Do sigilo ao acesso**: análise tópica da mudança de cultura. Revista TCE, Belo Horizonte, n. esp., p. 120-134.2012. Disponível em:< <http://revista.tce.mh.gov.br/Cotent/Upload/Materia/1683.pdf>>. Acesso em: 12.01.2018

BERTAZZI, Danilo Marasca. **O projeto de lei de acesso à informação e seu impacto sobre os servidores públicos**. Estudos em Liberdade de informação: dilemas da implementação, [S.l], 2011, p. 25-38. Disponível em:< <http://artigo19.org/blog/954/>>. Acesso em: 12 dez.2017

BERTOLAZZI, Marco Aurélio. **Cultura e mudanças das organizações**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2014.

BOBBIO, Noberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: 2007.m Paz e Terra.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 10 nov.2017.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



BRASIL. **Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002.** Código Civil Brasileiro. Diário Oficial da União, Brasília, 10 jan.2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em 10 nov.2017.

BRASIL. **Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011.** Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov.2011. Disponível em: < http://planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em 05 jan. 2018.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF Brasília, 21 de junho de 1993, 172º da Independência e 105º da República. Disponível em: < http://planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em 18 nov. 2017.

BRASIL. **Lei nº 6.513 de 30 de novembro de 1995.** Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares da Polícia Militar do Maranhão e da outras providências. Palácio do Governo Do Estado do Maranhão, em São Luís, 30 de novembro de 1995, 174º Da Independência e 107º Da República. Disponível em: < <http://www.stc.ma.gov.br/legislacao/documento/?id=2125>>. Acesso em 05 jan. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 4 de maio de 2000; 179º da Independência e 112º da República.. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em 10 jan. 2018

BRASIL. **Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.** Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm Acesso em 12 jan. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 592, de 6 de julho de 1992.** Atos Internacionais. Pacto Internacional sobre Direitos Cívicos e Políticos. Promulgação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d0592.htm. Acesso em 12 jan. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 678, de 6 de novembro de 1992.** Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d0678.htm. Acesso em 20 jan. 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



BRASIL. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília, DF, 25 de julho de 2007; 186º da Independência e 119º da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em 20 jan. 2018.

BRASIL. Decreto Estadual nº 11.566, de 26 de setembro de 1990. Dispõe sobre a publicação obrigatória de contratos, convênios e outros instrumentos obrigacionais. São Luís, MA, 26 de setembro de 1990, 169º Da Independência e 102º Da República. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=1297>. Acesso em 02 fev. 2018.

BRASIL. Decreto Estadual nº 25.513, de 24 de outubro de 2007. Cria no âmbito do Poder Executivo o Comitê Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Maranhão, e dá outras providências. São Luís, MA, 24 de outubro de 2007, 186º Da Independência e 119º Da República. Disponível em: <http://www.seati.ma.gov.br/decreto-no-23-513/>. Acesso em 05 jan. 2018.

BRASIL. Decreto Estadual nº 27.288, de 01 de abril de 2011. Dispõe sobre a utilização do Módulo de Controle de Convênios no Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios - SIAFEM/MA, instituído pelo Decreto nº 16.045, de 18 de dezembro de 1997, e do Módulo de Contrato no Sistema Integrado de Administração de Serviços Para Estados e Municípios - SIAGEM/MA, instituído pelo Decreto nº 16.905, de 22 de julho de 1999. São Luís, MA, 1º de abril de 2011, 190º Da Independência e 123º Da República. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=3076>. Acesso em 20 jan. 2018.

BRASIL. Decreto Estadual nº 32.871, de 02 de maio de 2017. Estabelece, no âmbito da Administração Pública Estadual, a utilização da sistemática de compras eletrônica denominada "Portal de Compras Governamentais do Maranhão", para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. São Luís, MA, 2 de maio de 2017, 196º Da Independência e 129º Da República. Disponível em: <http://www.stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=4680>. Acesso em 10 fev. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa TCE/MA nº 18 de 03 de setembro de 2008. Dispõe sobre a sistemática de fiscalização de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos congêneres celebrados pela Administração Direta e Indireta do Estado e dos Municípios e pelos de mais órgãos e entidades dos Poderes Públicos Estadual e Municipal, inclusive pelo Ministério Público Estadual e Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Maranhão, 20 nov.2008. Disponível em:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



http://www.tce.ma.gov.br/publicacoes/documento/arquivos/IN18_2008.pdf. Acesso em 10 jan. 2018.

Brasil está em 79º lugar entre 176 países, aponta ranking da corrupção de 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/brasil-esta-em-79-lugar-entre-176-paises-aponta-ranking-da-corrupcao-de-2016.ghtml>. Acesso em 15 jan. 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. **Acesso à informação Pública:** uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011: cartilha. Brasília, 2011.

CARVALHO, Priscila dos Santos. **Cultura e mudança organizacional:** compreendendo o indivíduo na organização. 2015 Disponível em: <<http://www.psicologia.pt>> Acesso em 26 jan 2018.

CENEVIVA, R.; FARAH, M. F. S. **Democracia, avaliação e accountability:** a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: EnAPG ANPAD, 2006. p.1-17.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris. 10 dez. 1948. Disponível em: <<http://www.dudh.org.br/wpcontent/uploads/2014/12/dudh.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

DECLARAÇÃO DE PRINCÍPIOS SOBRE LIBERDADE DE EXPRESSÃO. Aprovado pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos em seu 108º período ordinário de sessões, celebrado de 16 a 27 de outubro de 2000. Disponível em: <https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/s.Convencao.Libertade.de.Expressao.htm>. Acesso em: 15 jan.2018.

DIREITONET. 2018. DICIONÁRIO JURÍDICO. **Doação.** Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/dicionario/exibir/769/Doacao>. Acesso em 06 jan 2018.

DI PIETRO, Maria Syvia Zanella – **Direito Administrativo.** 25ªed – ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

EDELMAN TRUST BAROMETER 2017. **Edelman Trust Barometer 2017 aponta crise generalizada nas instituições no Brasil.** Disponível em: <https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2017/>. Acesso em 10 jan. 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



FILHO, Paulo Jobim. **A revolução da informática chega à administração.** Revista do Serviço Público. ENAP. Vol 64, nº 4. Out/Dez. Brasília – 2013.

GUIMARÃES, Deocleciano Torrieri (in memorian). Atualizado por Ana Claudia Schwenck dos Santos – **Dicionário Universitário Jurídico** - 20 ed. São Paulo. 2016.

IBOPE INTELIGÊNCIA. **Pesquisa realizada para medir o Índice de Confiança Social/ICS no ano de 2015.** <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Instituicees-politicas-perdem-ainda-mais-a-confianca-dos-brasileiros.aspx>. Acesso em: 16 de dez. de 2017.

INESP. **Apesar de transparência, Brasil não proporciona ambiente de participação social na gestão do orçamento público.** INESP, 2017. Disponível em: <http://www.inesc.org.br/noticias/noticias-do-inesc/2018/janeiro/>. Acesso em 02 de fev.2018.

JÚNIOR, Temístocles Murilo de oliveira; JORDÃO, Claudia da Silva; JUNIOR, Joel de Lima Pereira Castro. **Transparência, monitoramento e avaliação de programas no Brasil:** em busca de opacidades que podem restringir o exercício do controle social. Revista do Serviço Público. ENAP. Vol 65, nº 1. Jan/Mar . Brasília – 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal, **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, 13ª edição, São Paulo: Dialética, 2009, p. 908.

MENDES, Geraldo Renato. **Lei de Licitações e Contratos anotada(anotada)** - Notas e comentários à Lei nº 8.666/93 – 9 ed. Zênite. São Paulo – 2013.

ROCHA, A. C. (2008, setembro). **O Processo Orçamentário Brasileiro como Instrumento de Accountability.** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, SP, Brasil, 14.

ROMÃO, David Manblona Marques [et. Al]. Coordenação. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida:** um estudo nas policias militares brasileiras – Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania. Secretaria Nacional de Segurança Pública. 2016. Brasília – DF, p.25-30.

MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. **Transparência Administrativa: publicidade, motivação e participação popular.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



MOTTA, Fabrício. **Parceria com poder público, mesmo sem custo, requer cuidado e transparência.** Revista Consultor Jurídico. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-fev-09/interesse-publico-parceria-poder-publico-mesmo-custo-requer-cuidado-transparencia>. 2017. Acesso em 10 jan. 2018.

SILVA, Carlos Almeida da. **Princípio da transparência na Administração Pública.** Revista Eletrônica Jus Brasil. 2014. Disponível em: <https://ralmeidasgc.jusbrasil.com.br/artigos/113024627/principio-da-transparencia-na-administracao-publica>. Acesso em 15 jan. 2018.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva, PINHO, José Antonio Gomes. **Transparência na administração pública:** o que mudou depois da Lei de responsabilidade fiscal? Um estudo expiatório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. Revista de Contabilidade da UFBA, v.1, p. 48-61, 2007.

SOUSA, Felipe Araújo de. **A influência da cultura organizacional no processo de gestão.** UFPI. 2013. Apud MAMED, Shirley. Gerente empreendedor: a influência da cultura organizacional no seu processo de qualificação e na sua atuação profissional. Minas Gerais, 2007.

VISHWANATH, Tara and KAUFMAN , Daniel . **Towards transparency in finance and Governance** . Draft the World Bank, 1999. https://www.researchgate.net/publication/23743543_Towards_Transparency_in_Finance_and_Governance. Acesso em 25 de jan. de 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



13. DECLARAÇÃO

Eu, Senilson Lima da Silva, RG 13932 - PMMA, CPF 846.064.953-91, Capitão QOPM e matrícula 134593, residente no endereço Rua Agostinho Torres, nº 352, João Paulo, São Luís - MA, CEP 65040-150, assumo inteira responsabilidade pelas informações prestadas. Declaro estar ciente que este projeto será cedido a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) para seu uso, adequação e implantação em conformidade às demandas e possibilidades institucionais, respeitados os direitos legais de Propriedade intelectual.

São Luís - MA, 02 de Fevereiro de 2018.

Cap. QOPM. Senilson Lima da Silva
Matricula 134593



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



14. ANEXOS

SEF

8ª ICFEx

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS
8ª INSPETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS DO EXÉRCITO
(8ª ICFEx / 1982)

Orientar, Fiscalizar e Auditar!

8ª ICFEx

BOLETIM INFORMATIVO Nº 03
(março/2015)

FALE COM A 8ª ICFEx

Correio Eletrônico:	8icfex@correio.eb.mil.br (EB - Net)
Telefones:	Chefia: (91) 3238-5444; PABX: (91) 3231-2587; 1ª Seção: ramal 211; 2ª Seção: ramal 222, 208 e 212; 3ª Seção: ramal 203 e 213
	RITEx 848-8601
	Ouvidoria: s1@8icfex.eb.mil.br
Site Eletrônico:	www.8icfex.eb.mil.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
SEGURANÇA PÚBLICA/2017
C E G E S P /2017



Portal de Compras Governamentais

www.compras.ma.gov.br

Agilidade e Transparência



A partir de 1º de Junho, os processos licitatórios do Maranhão serão realizados por meio do Portal de Compras Governamentais



SECRETARIA DE
ESTADO DE INDÚSTRIA,
COMÉRCIO E ENERGIA