

**O VALOR DA  
RESPONSABILIDADE  
SOCIAL NO PLANO  
ESTRATÉGICO DA POLÍCIA  
MILITAR DO PARÁ:  
CIDADANIA, DIREITOS  
HUMANOS E  
PARTICIPAÇÃO  
COMUNITÁRIA**

**THE VALUE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE STRATEGIC PLAN OF THE  
MILITARY POLICE OF PARÁ: CITIZENSHIP, HUMAN RIGHTS AND  
COMMUNITY PARTICIPATION**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 12/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/781222964](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/781222964)

---

Erison Lima de Souza<sup>1</sup>

Paula Cleiceani Baia Almeida<sup>2</sup>

Fredy Lopes Rua<sup>3</sup>

Franciane Coelho Braga<sup>4</sup>

---

## RESUMO

O presente artigo analisa como o valor da responsabilidade social se materializa no Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará (PMPA) para o período de 2015 a 2025, sob a perspectiva da cidadania, dos direitos humanos e da participação comunitária. A pesquisa, de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, adotou como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a análise documental, tendo como objeto central o Plano Estratégico da PMPA, além de documentos complementares como o Anuário da corporação e o Programa PMZITO. A hipótese inicial era de que a responsabilidade social, embora reconhecida formalmente como valor institucional, não se encontra incorporada de forma transversal ou estrutural às estratégias da corporação, restringindo-se a projetos pontuais e setoriais. Os resultados confirmaram essa hipótese: a responsabilidade social figura entre os cinco valores institucionais do plano, e o Objetivo Estratégico nº 5 (“Fomento à Cidadania, à Responsabilidade e à Participação Social”) desdobra-se em iniciativas como o PROERD, a equoterapia, a educação ambiental e o Programa PMZITO. Este último representa um avanço significativo ao unificar projetos sociais dispersos, estabelecer metas mensuráveis e atuar na prevenção primária da violência com crianças e adolescentes. No entanto, a análise crítica revelou que tais ações operam de forma fragmentada, dependem de policiais voluntários, carecem de indicadores robustos de impacto, negligenciam a dimensão interna da responsabilidade social (qualidade de vida e formação ética dos policiais) e não alteram a cultura organizacional hierarquizada e orientada para o confronto. Conclui-se que a responsabilidade social na PMPA encontra-se em estágio de transição: saiu do silêncio institucional e ganhou espaço no discurso estratégico, mas ainda não se consolidou como princípio estruturador da ação policial cotidiana. Recomenda-se à corporação

o desenvolvimento de uma política integrada e transversal de responsabilidade social, que abranja a formação de todos os policiais, estabeleça mecanismos efetivos de participação comunitária e avalie periodicamente o impacto social de suas ações.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social; Planejamento estratégico; Polícia Militar do Pará; Cidadania; Direitos humanos; Participação comunitária.

## **ABSTRACT**

This article analyzes how the value of social responsibility is materialized in the Strategic Plan of the Military Police of Pará (PMPA) for the period 2015 to 2025, from the perspective of citizenship, human rights, and community participation. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using bibliographic research and documentary analysis as technical procedures. The main object of analysis is the PMPA's Strategic Plan, complemented by documents such as the institution's Yearbook and the PMZITO Program. The initial hypothesis was that social responsibility, although formally recognized as an institutional value, is not incorporated transversely or structurally into the corporation's strategies, remaining restricted to specific, sectoral projects. The results confirmed this hypothesis: social responsibility appears among the five institutional values of the plan, and Strategic Objective No. 5 ("Promotion of Citizenship, Responsibility, and Social Participation") unfolds into initiatives such as PROERD, equine therapy, environmental education, and the PMZITO Program. The latter represents a significant advance by unifying dispersed social projects, establishing measurable goals, and acting in primary violence prevention with children and adolescents. However, critical analysis revealed that such actions operate in a fragmented manner, depend on volunteer police officers, lack robust impact indicators,

neglect the internal dimension of social responsibility (quality of life and ethical training of police officers), and do not change the hierarchical, confrontation-oriented organizational culture. It is concluded that social responsibility within the PMPA is in a transitional stage: it has emerged from institutional silence and gained space in strategic discourse, but it has not yet been consolidated as a structuring principle of daily police action. It is recommended that the corporation develop an integrated and cross-cutting social responsibility policy that encompasses the training of all police officers, establishes effective mechanisms for community participation, and periodically evaluates the social impact of its actions.

**Keywords:** Social responsibility; Strategic planning; Military Police of Pará; Citizenship; Human rights; Community participation.

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições de segurança pública vêm passando por transformações profundas nas últimas décadas, à medida que a sociedade redefine o papel e a finalidade das forças policiais no contexto democrático. Para Sovinski (2014), a responsabilidade social deixa de ser um conceito acessório e passa a integrar o núcleo da identidade institucional, exigindo que as corporações alinhem suas ações aos princípios de cidadania, dignidade humana e respeito aos direitos fundamentais.

Essa mudança corresponde a uma tendência observada em diferentes países, na qual a polícia deixa de atuar apenas como órgão de controle e repressão, para assumir funções mais amplas de mediação, prevenção e construção de confiança coletiva (Costa et al., 2014). Nesse cenário, o planejamento estratégico surge como

ferramenta decisiva, pois é por meio dele que valores e diretrizes se convertem em metas, programas e práticas concretas capazes de gerar impacto real na realidade social (Santos, 2025).

No Brasil, especificamente nas regiões de maior complexidade socioambiental e cultural, como a Amazônia, a incorporação da responsabilidade social ganha contornos ainda mais relevantes. Rodrigues, Holanda e Pompeu (2025) explicam que, nesses territórios, a relação entre instituição e comunidade depende de uma compreensão aprofundada das dinâmicas locais, das necessidades específicas da população e dos princípios que regem a convivência democrática.

A Polícia Militar do Pará (PMPA), inserida nesse contexto, elaborou seu Plano Estratégico para o período de 2015 a 2025, documento que estabelece suas diretrizes, prioridades e ações para uma década. Conforme registra a Comissão do Anuário da própria instituição (2024), o texto traz explicitamente a responsabilidade social como um dos valores que devem nortear toda a atuação corporativa, ao lado de conceitos como legalidade, eficiência e compromisso com a cidadania.

A atuação da PMPA em ações de responsabilidade social, notadamente aquelas alinhadas às estratégias do seu Planejamento Estratégico 2015-2025, representa um pilar fundamental para o fortalecimento do vínculo institucional com a sociedade paraense e para a construção de um ambiente mais seguro e justo. Ao integrar a responsabilidade social em seu planejamento de longo prazo, a PMPA transcende a mera função repressiva, posicionando-se como um agente proativo no desenvolvimento social e na promoção da cidadania.

Essa abordagem estratégica permite que as iniciativas de responsabilidade social não sejam vistas como ações isoladas ou pontuais, mas sim como componentes intrínsecos à missão da corporação. Ao focar em áreas como educação, cultura, esporte e inclusão social elementos frequentemente presentes em planejamentos estratégicos voltados para a comunidade a PMPA contribui diretamente para a redução de vulnerabilidades sociais que, em última instância, podem se correlacionar com índices de criminalidade.

Dessa forma, as ações de responsabilidade social pautadas em um planejamento estratégico robusto não apenas aprimoram a imagem da instituição, mas também geram impactos positivos duradouros, fomentando a confiança mútua e consolidando a PMPA como uma força de segurança que atua de forma integral em prol do bem-estar social.

Ainda assim, permanece uma lacuna importante na compreensão de como esse valor se materializa efetivamente nas estratégias definidas e de que forma se articula com dimensões centrais como direitos humanos e participação comunitária.

A questão central que orienta esta pesquisa consiste em compreender como o valor da responsabilidade social se concretiza em estratégias e ações previstas no Plano Estratégico da PMPA (2015-2025), além de verificar de que modo essas iniciativas promovem a cidadania, a proteção dos direitos humanos e a participação ativa da comunidade.

O problema se justifica porque, como alertam Alves, Bastos e Carneiro (2025), a simples menção a princípios sociais em

documentos institucionais não garante sua aplicação transversal ou consistente no dia a dia das organizações. Muitas vezes, tais conceitos permanecem restritos a iniciativas isoladas, projetos específicos ou setores determinados, sem que haja uma integração efetiva com as atividades operacionais, administrativas e formativas da instituição (Rodrigues, 2025).

Essa limitação pode comprometer não só a eficácia das políticas de segurança, mas também a legitimidade e a confiança que a população deposita na corporação, especialmente em estados como o Pará, marcado por desigualdades regionais e desafios próprios à governança pública.

Do ponto de vista teórico e prático, o tema se mostra relevante por vários motivos. Primeiro, aprofunda o conhecimento sobre como instituições militares de segurança pública interpretam e operacionalizam valores que vão além de suas atribuições tradicionais, contribuindo para o campo de estudos sobre gestão e estratégia no setor público (Sousa Gaião et al., 2025).

Segundo, analisa a articulação entre responsabilidade social, direitos humanos e participação comunitária, três eixos que, segundo Denkewski e Junior (2024), são fundamentais para a construção de modelos de segurança mais democráticos e adequados às necessidades contemporâneas.

Terceiro, oferece subsídios concretos para o aperfeiçoamento de planos estratégicos, ao identificar avanços, dificuldades e possibilidades de melhoria em uma instituição de importância central para o sistema de segurança do Pará. Para Reis e Bohana (2025), entender como esses valores se inserem na cultura e na

prática organizacional é passo decisivo para transformar princípios em resultados efetivos para a sociedade.

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como o valor da responsabilidade social está materializado no Plano Estratégico da PMPA (2015-2025), sob a perspectiva da cidadania, dos direitos humanos e da participação comunitária.

Para tanto, definem-se quatro objetivos específicos: identificar quais estratégias, programas e ações previstas no plano expressam ou concretizam esse valor institucional; analisar como essas iniciativas se alinham aos princípios e práticas relacionados à garantia de direitos e à aproximação com a comunidade; verificar em que medida tais medidas contribuem para reduzir distanciamentos históricos entre a corporação e a sociedade paraense; e avaliar tanto as potencialidades quanto os limites dessas escolhas estratégicas para fortalecer a confiança da população na instituição.

Em linha com Coelho et al. (2026), esses passos permitem uma análise rigorosa, capaz de distinguir intenções formalmente declaradas de transformações reais na forma de agir e de se relacionar com o cidadão.

A hipótese central que guia a investigação é que a responsabilidade social, embora reconhecida como valor institucional no documento, não se encontra incorporada de forma transversal ou estrutural às estratégias da PMPA. Pressupõe-se que sua presença se restringe, em grande parte, a projetos pontuais, ações educativas ou setores específicos, sem que os princípios de cidadania, direitos humanos e participação comunitária se tornem referência obrigatória para toda a tomada de decisão e execução de atividades.

Essa conjectura se alinha às observações de Veras et al. (2025), segundo os quais a incorporação de valores sociais em organizações de natureza militar costuma enfrentar obstáculos relacionados a estruturas hierárquicas, rotinas consolidadas e uma tradição institucional focada prioritariamente em questões operacionais e disciplinares.

O presente artigo insere-se no âmbito das atividades institucionais da Polícia Militar do Pará (PMPA), uma vez que analisa o valor da responsabilidade social expresso em seu Plano Estratégico (2015-2025), documento oficial que orienta as diretrizes, os objetivos e as ações da corporação para o aprimoramento da segurança pública no Estado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de Responsabilidade Social**

A responsabilidade social, enquanto constructo teórico, emerge da necessidade de repensar o papel das organizações na sociedade contemporânea, transcendendo a lógica meramente econômica e incorporando dimensões éticas, sociais e ambientais.

Carroll (1999) propõe um modelo piramidal que distingue quatro dimensões da responsabilidade social econômica, legal, ética e filantrópica, sustentando que a atuação organizacional deve equilibrar lucratividade com observância das leis, padrões éticos e contribuições voluntárias à comunidade. Conforme defendem Carroll e Hoy (2021), tal abordagem, amplamente difundida, estabelece que a responsabilidade social não é um apêndice das atividades organizacionais, mas sim um componente estruturante da estratégia corporativa,

No contexto brasileiro, Tenório (2004) aprofunda o debate ao conceituar a responsabilidade social empresarial como um compromisso contínuo das organizações com o desenvolvimento econômico sustentável, atuando em parceria com empregados, famílias, comunidades locais e sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. O autor destaca que a responsabilidade social não se confunde com ações assistencialistas ou filantrópicas isoladas, mas exige uma incorporação sistêmica de valores éticos e sociais na tomada de decisões organizacionais.

Nessa mesma linha, Oliveira (2019) argumenta que a responsabilidade social implica uma nova postura gerencial, na qual os impactos sociais e ambientais das decisões são considerados com a mesma relevância que os resultados financeiros.

A evolução conceitual da responsabilidade social nas últimas décadas revela uma transição do paradigma filantrópico para o estratégico, no qual as ações sociais deixam de ser periféricas e passam a integrar o núcleo do planejamento organizacional. Freeman (1984), ao desenvolver a teoria dos stakeholders, oferece um arcabouço teórico fundamental ao sustentar que as organizações devem considerar os interesses de todos os grupos afetados por suas atividades incluindo funcionários, comunidades, fornecedores e sociedade e não apenas dos acionistas. Essa perspectiva amplia significativamente o escopo da responsabilidade social, que passa a ser compreendida como uma gestão equilibrada das múltiplas relações que a organização estabelece com seu entorno social.

No âmbito da gestão pública, a responsabilidade social assume contornos específicos, uma vez que as instituições estatais têm

como finalidade precípua a prestação de serviços à coletividade e a promoção do bem-estar social. Lima e Souza (2023) observam que, nas organizações públicas, a responsabilidade social não é uma escolha discricionária, mas um dever institucional decorrente da própria natureza do serviço público. Diferentemente do setor privado, onde a responsabilidade social pode ser um diferencial competitivo, no setor público ela se constitui como obrigação inerente à missão institucional, exigindo transparência, participação social e *accountability*.

As discussões contemporâneas sobre responsabilidade social têm sido enriquecidas pela incorporação dos critérios ESG (Environmental, Social and Governance), que oferecem métricas e parâmetros para avaliar o desempenho socioambiental das organizações. Santos (2025) destaca que a integração de práticas de ESG nas instituições públicas, especialmente nas polícias militares, abre oportunidades para uma segurança pública mais sustentável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. Essa perspectiva converge com a noção de que a responsabilidade social nas organizações militares não se limita à atuação externa, mas envolve também a gestão interna de pessoas, recursos e processos.

A literatura especializada aponta que a efetividade da responsabilidade social depende de sua institucionalização, ou seja, de sua incorporação formal nos documentos estratégicos, nas políticas internas e na cultura organizacional. Camilo, Maia e Xavier (2016) argumentam que a responsabilidade social, quando integrada à estratégia organizacional, potencializa a legitimidade institucional e fortalece a relação com os stakeholders.

No caso das organizações militares, essa integração é particularmente relevante, pois a credibilidade e a confiança da população são ativos intangíveis essenciais para o exercício legítimo do poder de polícia.

## **2.2. Responsabilidade Social nas Organizações Militares**

A incorporação da responsabilidade social nas organizações militares brasileiras representa um movimento relativamente recente, mas que vem ganhando relevância no âmbito das políticas institucionais de segurança pública. A Marinha do Brasil (2022) estabeleceu formalmente sua Política de Responsabilidade Social, definindo diretrizes para a atuação socioambiental da Força, com ênfase na educação ambiental, na preservação dos recursos naturais e na integração com as comunidades litorâneas e ribeirinhas. Essa iniciativa pioneira no âmbito das Forças Armadas demonstra a viabilidade de institucionalizar a responsabilidade social em organizações militares, respeitando suas especificidades hierárquicas e operacionais.

No âmbito das polícias militares, a responsabilidade social emerge como um valor institucional que orienta a relação entre a corporação e a sociedade, extrapolando as funções tradicionais de repressão ao crime e incluindo ações preventivas e comunitárias. Sovinski (2014) investigou o perfil dos oficiais da Polícia Militar de Mato Grosso frente à responsabilidade social institucional, constatando que a compreensão dos policiais sobre o tema ainda é incipiente e fortemente associada a ações assistenciais pontuais. O autor conclui que é necessário um processo de capacitação continuada para que a responsabilidade social seja efetivamente incorporada à cultura organizacional da corporação.

Costa et al. (2014) realizaram um estudo comparado entre os programas de responsabilidade social das polícias do Brasil e de Portugal, identificando convergências e divergências nas práticas adotadas. Os resultados indicam que, em ambos os países, as ações de responsabilidade social nas polícias estão fortemente vinculadas a programas de policiamento comunitário, mediação de conflitos e prevenção ao uso de drogas, como o PROERD. No entanto, os autores apontam que falta uma sistematização mais rigorosa dessas ações, bem como mecanismos de avaliação de impacto que permitam mensurar sua efetividade social.

Rodrigues, Holanda e Pompeu (2025) analisaram a inserção da responsabilidade social na formação de policiais na Amazônia, região que apresenta desafios específicos relacionados à extensão territorial, à diversidade cultural e às vulnerabilidades socioambientais. Os autores concluíram que a responsabilidade social precisa ser transversalizada nos currículos dos cursos de formação policial, não como disciplina isolada, mas como eixo estruturante que perpassa todas as áreas do conhecimento. Essa abordagem permitiria formar policiais comprometidos não apenas com a repressão qualificada, mas com a construção de uma cultura de paz e cidadania.

A experiência internacional oferece referências importantes para a compreensão da responsabilidade social em organizações policiais. Estudos demonstram que polícias que adotam uma postura proativa de responsabilidade social tendem a gozar de maior legitimidade e confiança junto às comunidades que servem. A aproximação entre polícia e sociedade, mediada por programas de responsabilidade social, contribui para a redução da violência

institucional, para o aumento da sensação de segurança e para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

No entanto, a literatura também aponta desafios significativos para a consolidação da responsabilidade social nas polícias militares. Entre eles, destacam-se a prevalência de uma cultura organizacional fortemente hierarquizada e orientada para o confronto, a resistência a mudanças institucionais e a dificuldade de mensurar o impacto social das ações implementadas. Rodrigues (2025) observa que a formação dos soldados da Polícia Militar do Amazonas, embora inclua conteúdos de direitos humanos e responsabilidade social, ainda privilegia uma abordagem tecnicista e repressiva, em detrimento de uma perspectiva cidadã e comunitária.

Apesar dos desafios, a responsabilidade social nas organizações militares vem se consolidando como um campo de estudo e prática relevante, especialmente no contexto da reforma do sistema de segurança pública brasileiro. A transição de um modelo reativo e repressivo para um modelo preventivo e comunitário exige que as polícias militares repensem sua identidade institucional e incorporem valores como cidadania, participação social e respeito aos direitos humanos em sua atuação cotidiana. Nesse sentido, a responsabilidade social não é um tema periférico, mas sim um eixo central da modernização institucional.

### **2.3. Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico constitui uma ferramenta essencial de gestão organizacional, permitindo que as instituições definam seu direcionamento de longo prazo, estabeleçam prioridades e aloquem recursos de forma eficiente para o alcance de seus objetivos.

Mintzberg (1994), um dos teóricos mais influentes do campo, critica a visão excessivamente racionalista do planejamento estratégico e propõe uma abordagem mais flexível, na qual a estratégia emerge da interação entre planejamento formal e aprendizado organizacional. Essa perspectiva é particularmente relevante para organizações complexas, como as polícias militares, que operam em ambientes dinâmicos e sujeitos a pressões políticas e sociais.

No setor público, o planejamento estratégico assume características específicas que o distinguem do planejamento empresarial. Enquanto no setor privado o foco está na maximização do lucro e na vantagem competitiva, no setor público a ênfase recai sobre a eficiência na prestação de serviços, a transparência, a participação social e o atendimento ao interesse público.

Gaio e Oliveira (2025) destacam que a incorporação da sustentabilidade no planejamento estratégico das organizações públicas exige uma comunicação eficaz e o engajamento dos stakeholders, de modo que os objetivos socioambientais sejam compartilhados e legitimados pela sociedade.

A literatura especializada enfatiza que o planejamento estratégico eficaz requer a definição clara de missão, visão e valores institucionais, bem como a formulação de objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. Esses elementos, quando articulados de forma coerente, orientam a tomada de decisões em todos os níveis da organização e alinham as ações cotidianas com as diretrizes estratégicas de longo prazo. Santos e Weber (2018) argumentam que o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social devem integrar o núcleo do planejamento

estratégico, e não serem tratados como temas marginais ou complementares.

No contexto brasileiro, o planejamento estratégico nas organizações públicas tem sido incentivado por dispositivos legais e normativos, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Plano Plurianual e as diretrizes do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. No entanto, a implementação efetiva do planejamento estratégico no setor público enfrenta obstáculos significativos, como a descontinuidade administrativa, a rigidez orçamentária, a cultura organizacional avessa a inovações e a dificuldade de mensurar resultados em áreas de difícil quantificação, como segurança pública e defesa social.

As metodologias de planejamento estratégico mais difundidas como o Balanced Scorecard (BSC), a análise SWOT e o Planejamento Estratégico Situacional (PES) oferecem ferramentas úteis para a gestão pública, mas precisam ser adaptadas às especificidades de cada organização. No caso das instituições militares, a incorporação de valores como hierarquia, disciplina e tradição ao processo de planejamento estratégico exige um equilíbrio delicado entre a preservação da identidade institucional e a necessidade de inovação e mudança.

#### **2.4. Planejamento Estratégico nas Organizações Militares**

O planejamento estratégico nas organizações militares brasileiras tem ganhado relevância nas últimas décadas, impulsionado pela necessidade de modernização da gestão e de maior eficiência na aplicação dos recursos públicos. No âmbito das Forças Armadas, o Ministério da Defesa (2020) estabeleceu a Estratégia Nacional de

Defesa, que define as diretrizes de longo prazo para o setor, incluindo objetivos relacionados à capacitação de pessoal, à aquisição de equipamentos e à integração com a sociedade brasileira. Esse documento orienta o planejamento estratégico das três Forças (Marinha, Exército e Aeronáutica), que elaboram seus próprios planos estratégicos setoriais alinhados às diretrizes nacionais.

Na Marinha do Brasil (2023), o planejamento estratégico incorpora a sustentabilidade e a responsabilidade social como eixos transversais, conforme demonstrado em seu Relatório de Sustentabilidade, que apresenta indicadores de desempenho socioambiental e metas para redução de impactos ambientais. A instituição criou uma estrutura organizacional específica para coordenar as ações de responsabilidade social, demonstrando que a institucionalização desse valor requer não apenas sua inclusão nos documentos estratégicos, mas também a criação de mecanismos de governança e gestão.

No âmbito das polícias militares estaduais, o planejamento estratégico é uma prática relativamente recente, que tem se difundido a partir da exigência de maior profissionalização e transparência na gestão da segurança pública. Denkewski e Júnior (2024) analisaram o processo de implementação do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná, identificando desafios como a resistência cultural à mudança, a dificuldade de alinhar as diretrizes estratégicas com as práticas operacionais cotidianas e a necessidade de capacitação dos quadros para a gestão estratégica. Os autores concluem que a implementação do planejamento estratégico em organizações militares exige um processo gradual e

participativo, que considere as especificidades da cultura organizacional.

A Polícia Militar do Pará (PMPA) elaborou seu Plano Estratégico para o período 2015-2025, documento que define a missão, a visão e os valores institucionais, bem como os objetivos estratégicos organizados em perspectivas (sociedade, processos internos, pessoas e orçamento). O plano estabelece cinco valores institucionais: hierarquia e disciplina, preservação do interesse público, respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, ética e moral, e responsabilidade social. A inclusão da responsabilidade social como valor institucional demonstra o reconhecimento, pela corporação, da importância de sua atuação para além das funções tradicionais de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

No entanto, a análise do Plano Estratégico da PMPA revela uma tensão entre a formulação teórica dos valores e a operacionalização prática das estratégias. Embora a responsabilidade social seja listada como um dos cinco valores institucionais, as estratégias e ações previstas no plano para materializar esse valor concentram-se em iniciativas pontuais como o PROERD, a equoterapia e programas de educação ambiental, sem que haja uma transversalidade efetiva desse princípio nas demais áreas de atuação da corporação. Essa constatação levanta questionamentos sobre a efetividade da incorporação da responsabilidade social no planejamento estratégico da instituição.

A literatura sobre planejamento estratégico em organizações militares enfatiza a importância de alinhar os valores institucionais com as práticas organizacionais, sob pena de o planejamento estratégico se tornar um exercício meramente formal, desvinculado

da realidade operacional. Silva e Pereira (2022) argumentam que a sustentabilidade e a responsabilidade social nas instituições militares brasileiras ainda enfrentam desafios significativos, como a falta de indicadores adequados para mensurar o impacto social das ações e a dificuldade de integrar esses temas à cultura organizacional tradicionalmente hierarquizada.

O planejamento estratégico nas polícias militares, quando bem elaborado e implementado, pode funcionar como um instrumento de transformação institucional, orientando a transição de um modelo reativo e repressivo para um modelo preventivo e comunitário. A incorporação da responsabilidade social como valor estratégico nesse processo é fundamental para legitimar a atuação policial perante a sociedade e construir uma relação de confiança entre a corporação e as comunidades. No entanto, como alertam Tenório (2007) e Dowbor (2001), a gestão social e a responsabilidade social nas organizações públicas exigem não apenas planejamento, mas também participação efetiva dos cidadãos e accountability.

A experiência da PMPA, ao incluir a responsabilidade social como valor em seu Plano Estratégico, representa um avanço institucional significativo, mas sua efetividade depende da capacidade da corporação de traduzir esse valor em práticas concretas, mensuráveis e transversais a todas as suas áreas de atuação. O desafio, portanto, não está na formulação do valor, mas em sua materialização no cotidiano da instituição, exigindo mudanças na cultura organizacional, na formação dos policiais e nos processos de gestão.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, adotando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A abordagem qualitativa revela-se adequada ao objetivo de compreender o fenômeno da responsabilidade social no âmbito da Polícia Militar do Pará, uma vez que possibilita a interpretação aprofundada de documentos institucionais e a análise crítica do discurso estratégico da corporação (Minayo, 2014; Gil, 2022).

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória porque busca proporcionar maior familiaridade com o tema da responsabilidade social nas organizações militares, ainda incipiente na literatura acadêmica brasileira, especialmente no contexto amazônico (Rodrigues; Holanda; Pompeu, 2025). É também descritiva, pois pretende descrever as estratégias, programas e ações previstas no Plano Estratégico da PMPA (2015-2025) relacionadas à responsabilidade social, sem, contudo, intervir na realidade institucional (Prodanov; Freitas, 2013).

### **3.1. Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica constitui a primeira etapa metodológica, realizada por meio do levantamento e da análise crítica de produções acadêmicas que abordam os temas de responsabilidade social, planejamento estratégico, direitos humanos e segurança pública. Foram consultados artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, dissertações de mestrado, teses de doutorado, anais de congressos e livros especializados.

Destacam-se, entre as referências analisadas, os estudos de Sovinski (2014) sobre o perfil dos oficiais da Polícia Militar de Mato Grosso

frente à responsabilidade social; Costa et al. (2014), que propõem um estudo comparado dos valores éticos e práticas de responsabilidade social nas polícias do Brasil e de Portugal; Rodrigues, Holanda e Pompeu (2025), que investigam a responsabilidade social na formação de policiais na Amazônia; e Santos (2025), que aborda a integração de práticas de ESG na Polícia Militar.

A revisão bibliográfica fundamenta teoricamente a análise documental, fornecendo categorias analíticas como “responsabilidade social corporativa”, “cidadania organizacional”, “participação comunitária” e “transversalidade dos direitos humanos” (Morte, 2025; Alves; Bastos; Carneiro, 2025). Além disso, permite identificar lacunas na produção científica sobre o tema, justificando a originalidade e a relevância da presente pesquisa no contexto da Defesa Social, conforme exigência do Art. 2º, inciso I, da Portaria nº 001/2026-PM8/EMG/PMPA (Pará, 2026).

### **3.2. Pesquisa Documental**

A pesquisa documental constitui o núcleo metodológico deste estudo, tendo como objeto central o **Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará (2015-2025)**, documento oficial que estabelece as diretrizes, os objetivos e as ações estratégicas da corporação para o período decenal. A escolha pela pesquisa documental justifica-se pela necessidade de analisar fontes primárias que expressam o discurso institucional oficial, suas prioridades e seus valores declarados, sem a mediação de interpretações secundárias (Cellard, 2008; Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

O Plano Estratégico da PMPA foi analisado em sua integralidade, com ênfase nas seguintes seções: (a) valores institucionais,

especialmente a responsabilidade social; (b) perspectivas estratégicas, com destaque para a perspectiva "Sociedade"; (c) objetivos estratégicos, sobretudo o Objetivo 5 ("Fomentar a Cidadania, a Responsabilidade e a Participação Social"); e (d) iniciativas e programas, como o PROERD, PMZITO a equoterapia, a educação ambiental e os programas de direitos humanos.

Além do Plano Estratégico, foram analisados como documentos complementares: **Anuário da PMPA**, que apresenta o balanço das ações institucionais e os programas de responsabilidade social desenvolvidos pela corporação.

### **3.3. Procedimentos de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados documentais foi realizada por meio de acesso a fontes primárias disponíveis em arquivos institucionais da PMPA, sites oficiais e repositórios acadêmicos. O procedimento de coleta seguiu as seguintes etapas: (a) localização e seleção dos documentos; (b) leitura exploratória e identificação das seções de interesse; (c) sistematização das informações em fichas de análise documental; e (d) categorização dos dados conforme os eixos temáticos definidos (cidadania, direitos humanos e participação comunitária).

Para a análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo na modalidade temática, conforme proposto por Bardin (2016). Essa técnica permite organizar e interpretar o conteúdo dos documentos de forma sistemática, identificando núcleos de sentido que expressam a presença ou ausência da responsabilidade social nas estratégias e programas da PMPA.

O processo analítico compreendeu três fases: (a) pré-análise, com leitura flutuante dos documentos e definição dos indicadores; (b) exploração do material, com codificação e categorização; e (c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação crítica.

### 3.4. Categorias de Análise

As categorias analíticas foram definidas com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa, conforme quadro a seguir:

**Quadro 1:** Categorias de Análise da análise de conteúdo

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Cidadania</b>	Ações que promovem o exercício de direitos e deveres, a participação social e o senso de pertencimento à comunidade	Programas educativos, projetos de mobilização social, policiamento comunitário
<b>Direitos Humanos</b>	Ações que garantem o respeito à dignidade humana, a proteção de grupos vulneráveis e a observância de normas internacionais de direitos humanos	Capacitação em DH, transversalização curricular, atendimento a grupos vulneráveis
<b>Participação Comunitária</b>	Mecanismos de envolvimento da sociedade na definição e no controle das atividades policiais	Conselhos comunitários de segurança, redes comunitárias, ouvidoria

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2026

### 3.5. Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresenta limitações inerentes à opção metodológica adotada. A análise documental, embora permita acesso a fontes primárias, não possibilita capturar a percepção dos atores institucionais sobre a implementação das estratégias, nem verificar in loco a efetividade das ações previstas no Plano Estratégico.

Além disso, o período de abrangência do plano (2015-2025) coincide com o momento de realização da pesquisa (2026), o que impede uma avaliação longitudinal completa dos resultados. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros complementem esta análise com entrevistas, grupos focais e observação participante junto aos policiais militares e à comunidade atendida.

### **3.6. Aspectos Éticos**

Por tratar-se de pesquisa baseada exclusivamente em documentos oficiais de domínio público e em produções acadêmicas já publicadas, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, em conformidade com o Art. 2º, §3º, inciso I, da Portaria nº 001/2026-PM8/EMG/PMPA (Pará, 2026). Todos os documentos analisados foram devidamente referenciados, respeitando-se os direitos autorais e as normas de integridade científica.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A experiência da PMPA, ao incluir a responsabilidade social como valor em seu Plano Estratégico e ao desenvolver iniciativas concretas nessa área, representa um passo importante na direção de uma polícia mais comprometida com a cidadania, os direitos humanos e a participação comunitária.

No entanto, a efetiva materialização desse valor depende da capacidade da corporação de superar os desafios identificados e de avançar na direção de uma política integrada e transversal de responsabilidade social, que oriente não apenas as ações sociais pontuais, mas o conjunto das atividades institucionais.

A análise documental do Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará (2015-2025) revela que a responsabilidade social foi formalmente incorporada como um dos cinco valores institucionais da corporação, ao lado da hierarquia e disciplina, da preservação do interesse público, do respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, e da ética e moral (PMPA, 2015). Essa inclusão representa um marco conceitual importante, pois sinaliza o reconhecimento, pela alta administração, de que a atuação policial não pode se restringir à repressão qualificada, mas deve abranger compromissos mais amplos com a cidadania e o desenvolvimento social.

A estruturação do Plano Estratégico da PMPA (2015-2025) em cinco perspectivas sociedade, processos internos, pessoas e recursos, orçamento e governo representa um avanço conceitual importante na gestão institucional, ao adotar lógicas de planejamento alinhadas às melhores práticas de administração pública.

Ao concentrar na perspectiva “Sociedade” todo o conjunto de diretrizes relacionadas à responsabilidade social, a instituição deixa de tratar esse valor como elemento periférico ou meramente discursivo e o posiciona como eixo central de sua atuação (PMPA, 2015).

Essa escolha não é isolada: alinha-se à tendência observada em organizações públicas e militares brasileiras, que passaram a integrar

dimensões sociais, éticas e de cidadania ao núcleo de suas estratégias, conforme destacam Santos (2025) e Marinha do Brasil (2023).

O Objetivo Estratégico nº 5 do Plano Estratégico da PMPA, que estabelece o “Fomento à Cidadania, à Responsabilidade e à Participação Social”, cumpre função essencial ao traduzir princípios abstratos em metas concretas. Como demonstram Alves, Bastos e Carneiro (2025), a efetividade da responsabilidade social depende justamente dessa capacidade de operacionalização: não basta declarar valores, é necessário defini-los em objetivos, desdobrá-los em ações e integrá-los à cultura organizacional. Nesse sentido, ao desdobrar esse objetivo em iniciativas como o PROERD, a equoterapia, a educação ambiental e a transversalização dos direitos humanos na formação, a PMPA materializa o que Reis e Bohana (2025) definem como “a passagem da intenção à prática”, fundamental para que o valor se transforme em impacto real na sociedade.

Há, nessa estrutura, uma consonância com o que Denkewski e Junior (2024) identificaram ao analisar experiências de planejamento estratégico em polícias militares: a necessidade de que as dimensões sociais estejam articuladas a outras perspectivas, especialmente “Pessoas e Recursos”, uma vez que sua implementação depende diretamente da capacitação e da mudança de mentalidade dos profissionais. O fato de a transversalização dos direitos humanos estar incluída como ação dentro desse objetivo reforça o entendimento de Rodrigues, Holanda e Pompeu (2025), para quem a responsabilidade social nas instituições de segurança da Amazônia só se torna realidade quando integra os processos formativos e não fica restrita a projetos isolados.

A escolha de programas específicos como o PROERD consolidado nacionalmente, e ações diferenciadas como a equoterapia e a educação ambiental também merece destaque. Costa et al. (2014) já haviam observado, em estudo comparado entre polícias do Brasil e de Portugal, que as iniciativas mais bem-sucedidas são aquelas que combinam ações educativas, de prevenção e de aproximação, adaptadas às características regionais. No caso do Pará, essa adaptação é ainda mais relevante: ao incluir a educação ambiental, por exemplo, a instituição responde a uma demanda própria da realidade amazônica, alinhando-se às discussões atuais sobre sustentabilidade e segurança pública sustentável, conforme defende Santos (2025) ao tratar da integração de critérios ESG em corporações militares.

O Programa PMZITO foi instituído pelo Aditamento ao Boletim Geral nº 035 II, de 19 de fevereiro de 2021, da PMPA, como um programa guarda-chuva destinado a institucionalizar e padronizar todos os projetos sociais desenvolvidos pela corporação. A criação do programa representa um marco na trajetória da responsabilidade social na PMPA, pois unifica sob uma mesma estrutura normativa iniciativas que antes eram executadas de forma dispersa e sem coordenação central (PMPA, 2021a).

Antes da criação do PMZITO, os projetos sociais da PMPA operavam de maneira fragmentada, cada qual com sua própria metodologia, público-alvo e sistema de registro. Documentos como a Instrução Normativa para Projetos Sociais na PMPA (BG nº 103, de 07 de junho de 2018) já sinalizavam a necessidade de padronização, mas foi com o PMZITO que essa padronização se concretizou como política institucional (PMPA, 2018). O programa foi posteriormente detalhado

no Manual do PMZITO (2024), que estabelece a estrutura curricular, a carga horária e os módulos de ensino.

A Minuta de Instrução Normativa 001/2020-EMG fundamenta a criação do programa no Plano Estratégico da PMPA (2015-2025) e na legislação vigente, destacando o papel da segurança pública como preventivo e educativo. O documento explicita que os projetos sociais serão unificados sob o nome "Projeto PMZITO", visando fortalecer o compromisso da corporação com a prevenção da violência e a promoção da cidadania, especialmente entre crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social (PMPA, 2020).

O PMZITO é um programa educacional preventivo voltado a crianças e adolescentes de 10 a 15 anos, matriculados no ensino fundamental, com duração de um ano escolar. Cada turma comporta de 20 a 50 alunos, e o programa é composto por 9 módulos que abordam temas como ética, responsabilidade social, direitos humanos, cidadania, prevenção ao uso de drogas, disciplina, educação ambiental e valores familiares (PMPA, 2024).

O Plano Estratégico da PMPA (2015-2025) estabelece a responsabilidade social como um dos cinco valores institucionais, ao lado de hierarquia e disciplina, preservação do interesse público, respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, e ética e moral (PMPA, 2015). O Objetivo Estratégico nº 5, denominado "Fomento à Cidadania, à Responsabilidade e à Participação Social", prevê a implementação de programas sociais voltados à prevenção da violência e à promoção da cidadania, no qual o PMZITO se insere diretamente.

O PMZITO materializa a responsabilidade social da PMPA em três dimensões fundamentais. Primeiro, o programa atua na prevenção primária da violência, ao trabalhar com crianças e adolescentes em idade escolar, antes que eles se envolvam em situações de risco. Ao promover valores como ética, respeito, disciplina e responsabilidade, o PMZITO contribui para a formação de cidadãos conscientes e para a redução da vulnerabilidade social. Alves, Bastos e Carneiro (2025) destacam que a responsabilidade social corporativa, quando focada na prevenção e na educação, produz impactos sociais mais duradouros do que ações meramente assistenciais.

Segundo, o programa promove a aproximação entre a polícia e a comunidade, ao colocar policiais militares em contato direto e prolongado com alunos, pais e educadores. Essa aproximação contribui para a desconstrução de estereótipos negativos sobre a polícia e para a construção de uma relação de confiança mútua. Costa et al. (2014) observam que programas educacionais preventivos são as ações de responsabilidade social mais eficazes para melhorar a imagem institucional das polícias perante a sociedade.

Terceiro, o PMZITO atua na formação cidadã e na promoção dos direitos humanos, ao incluir em seu currículo módulos específicos sobre direitos humanos, cidadania, responsabilidade social e prevenção ao uso de drogas. Rodrigues (2025) argumenta que a formação de policiais na Amazônia deve estar articulada com a formação da comunidade, de modo que os valores de cidadania e direitos humanos sejam compartilhados e reforçados mutuamente.

O PMZITO contribui diretamente para a promoção da cidadania ao trabalhar com crianças e adolescentes em idade escolar, formando-

as para o exercício consciente de seus direitos e deveres. Os módulos do programa abordam temas como ética, responsabilidade social, valores familiares e convivência social, que são fundamentais para a construção da cidadania ativa. O PPA 2024-2027 estabelece como meta geral do PMZITO “contribuir para a formação cidadã de crianças e adolescentes”, demonstrando que a cidadania é o eixo central do programa (PMPA, 2023).

A cidadania, no contexto do PMZITO, é compreendida não apenas como o conhecimento formal de direitos, mas como a internalização de valores e comportamentos que permitem ao indivíduo participar ativamente da vida social, respeitando regras de convivência e contribuindo para o bem comum. O Manual do PMZITO (2024) explicita que o programa visa “desenvolver valores éticos e sociais entre participantes, promovendo uma cultura de responsabilização e empoderamento juvenil na sociedade” (PMPA, 2024).

O PMZITO aborda os direitos humanos de forma transversal em seu currículo, com módulos específicos sobre o tema e a integração desse conteúdo em todas as atividades do programa. A Instrução Normativa 001/2020-EMG estabelece que os projetos sociais da PMPA devem incluir a “transversalização das normas de direitos humanos” como princípio orientador (PMPA, 2020). Essa diretriz está alinhada ao Objetivo Estratégico nº 5 do Plano Estratégico, que prevê a capacitação para ação policial que envolva grupos em situação de vulnerabilidade.

A análise documental revela que o PMZITO adota uma abordagem preventiva e educativa dos direitos humanos, em vez de uma abordagem meramente punitiva ou repressiva. O programa busca formar crianças e adolescentes que conheçam seus direitos e que

saibam como exercê-los de forma responsável, contribuindo para a construção de uma cultura de paz e de respeito à diversidade. Rodrigues, Holanda e Pompeu (2025) destacam que essa abordagem é particularmente relevante na Amazônia, região marcada por conflitos fundiários, violência contra povos tradicionais e desigualdades sociais profundas.

O PMZITO promove a participação comunitária ao envolver não apenas os alunos, mas também suas famílias, as escolas e as comunidades do entorno. O programa prevê a realização de eventos, palestras e atividades abertas à comunidade, fortalecendo os vínculos entre a polícia e a sociedade. A Portaria nº 08/2020, que institui o "Programa de Ações Policiais Militares nas Escolas", estabelece diretrizes para a atuação da PMPA no ambiente escolar, que foram posteriormente incorporadas ao PMZITO (PMPA, 2020).

O Manual do PMZITO (2024) explicita que o programa busca “criar laços de confiança” entre a polícia e a comunidade, promovendo a participação ativa de pais, educadores e líderes comunitários nas atividades do programa. Essa participação é um dos pilares da responsabilidade social nas polícias, pois transfere à comunidade o papel de copartícipe na identificação de problemas, na definição de prioridades e na avaliação dos resultados. Sousa Lacerda (2007) destaca que a construção de canais de participação social é fundamental para legitimar a atuação policial e para reduzir a violência institucional.

A análise documental revela que o PMZITO apresenta potencialidades significativas para a materialização da responsabilidade social na PMPA. Em primeiro lugar, o programa representa um avanço na institucionalização da responsabilidade

social, ao unificar sob uma mesma estrutura normativa os diversos projetos sociais existentes na corporação. Antes do PMZITO, cada Unidade de Polícia Ostensiva desenvolvia seus próprios projetos sociais de forma isolada, sem coordenação central, o que gerava duplicidade de esforços e ausência de padronização metodológica (PMPA, 2020; PMPA, 2021a).

Em segundo lugar, o PMZITO possui metas mensuráveis e indicadores de desempenho, conforme estabelecido no PPA 2024-2027, que define metas de formação de 90% dos participantes e de satisfação de 90% entre eles. Essa característica diferencia o programa de outras iniciativas de responsabilidade social da PMPA que carecem de métricas objetivas de avaliação.

Alves, Bastos e Carneiro (2025) destacam que a mensuração de impacto é um dos principais desafios da responsabilidade social corporativa, e o PMZITO apresenta um avanço nesse sentido.

Em terceiro lugar, o programa atua na faixa etária mais vulnerável ao envolvimento com a criminalidade (10 a 15 anos), atuando na prevenção primária, que é a mais custo-efetiva em termos de segurança pública. Santos (2025) argumenta que a integração de práticas preventivas e educativas na Polícia Militar, alinhadas aos critérios ESG, contribui para uma segurança pública mais sustentável e para a redução da violência de longo prazo.

Em quarto lugar, o PMZITO utiliza policiais militares como instrutores, criando um canal direto de comunicação entre a corporação e a comunidade escolar. Esse contato prolongado e estruturado permite que os policiais atuem como modelos de comportamento e como agentes de transformação social,

projetando uma imagem humanizada da instituição. A relação de confiança construída durante o programa pode se traduzir em maior disposição da comunidade para colaborar com a polícia na prevenção e na resolução de crimes.

A análise documental permite estabelecer uma comparação entre o PMZITO e o PROERD, dois dos principais programas de responsabilidade social da PMPA. O PROERD, criado na década de 1990, é um programa de prevenção ao uso de drogas voltado ao público infantojuvenil, executado por policiais voluntários em escolas públicas e privadas. O programa é amplamente difundido e reconhecido nacionalmente, com presença em todos os estados brasileiros (Costa et al., 2014; PMPA, 2022).

O PMZITO, por sua vez, é mais recente (2021) e possui um escopo mais amplo que o PROERD, abordando não apenas a prevenção ao uso de drogas, mas também temas como ética, cidadania, direitos humanos, educação ambiental e valores familiares. Enquanto o PROERD é um programa específico e fechado, com metodologia padronizada nacionalmente, o PMZITO funciona como um programa guarda-chuva que pode incorporar diferentes projetos sociais e se adaptar às realidades locais.

No entanto, ambos os programas compartilham limitações semelhantes. Ambos dependem de policiais voluntários, têm alcance limitado e não alteram a estrutura operacional da corporação. A análise dos dados do PROERD no 26º BPM (junho de 2022) revela que o programa atendeu 878 alunos em várias escolas da região, o que demonstra capilaridade, mas também revela que o programa não cobre a totalidade das escolas e comunidades (PMPA, 2022).

A análise do PMZITO à luz do referencial teórico sobre responsabilidade social permite concluir que o programa representa um avanço institucional significativo na materialização desse valor na PMPA. O PMZITO supera, em parte, a fragmentação das ações sociais ao unificar os projetos existentes sob uma mesma estrutura normativa, estabelece metas mensuráveis (PPA 2024-2027) e atua na prevenção primária da violência por meio da formação cidadã de crianças e adolescentes.

No entanto, a análise crítica revela que o PMZITO, assim como o PROERD e as demais iniciativas de responsabilidade social da PMPA, permanece como uma iniciativa setorial que não altera a estrutura da formação ou da atuação cotidiana dos policiais que não participam do programa. A responsabilidade social, enquanto valor institucional declarado no Plano Estratégico, ainda não se traduz de forma transversal nas atividades operacionais da corporação, confirmando a hipótese inicial da pesquisa.

O grande desafio para a PMPA, portanto, não é a criação de novos programas sociais, mas a incorporação transversal da responsabilidade social em todas as suas atividades, desde a formação dos policiais até o policiamento ostensivo, passando pela gestão de pessoas, pela alocação orçamentária e pela relação com a comunidade. Enquanto a responsabilidade social permanecer restrita a programas setoriais como o PMZITO e o PROERD, seu potencial transformador será limitado, e a lacuna entre o discurso estratégico e a prática institucional continuará a existir.

## **5. CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo central analisar como o valor da responsabilidade social se materializa no Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará (2015-2025), sob a perspectiva da cidadania, dos direitos humanos e da participação comunitária. A partir de uma abordagem qualitativa, ancorada em pesquisa bibliográfica e análise documental, foi possível examinar o discurso institucional, as estratégias formais e as ações previstas no plano, confrontando-os com a literatura especializada sobre responsabilidade social em organizações militares.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a hipótese inicial da pesquisa foi confirmada: a responsabilidade social, embora formalmente reconhecida como valor institucional no Plano Estratégico da PMPA, não se encontra incorporada de maneira transversal ou estrutural às estratégias da corporação. Sua presença restringe-se, majoritariamente, a projetos pontuais, setoriais e de caráter educativo-assistencial, como o PROERD, a equoterapia, os programas de educação ambiental e, mais recentemente, o PMZITO.

Por outro lado, a pesquisa revelou avanços institucionais importantes que não podem ser desconsiderados. A inclusão da responsabilidade social entre os cinco valores institucionais, a definição do Objetivo Estratégico nº 5 (“Fomento à Cidadania, à Responsabilidade e à Participação Social”) e a criação do Programa PMZITO como política unificada de projetos sociais representam conquistas significativas no plano normativo e simbólico. Tais iniciativas demonstram que a alta administração da PMPA reconhece a necessidade de uma atuação policial que transcenda a repressão e alcance dimensões preventivas, educativas e comunitárias.

No que tange às três categorias analíticas adotadas cidadania, direitos humanos e participação comunitária, verificou-se que os programas analisados contribuem, ainda que de forma limitada, para cada uma delas. O PMZITO, por exemplo, promove a formação cidadã de crianças e adolescentes, aborda direitos humanos de maneira transversal e busca envolver famílias e escolas em suas atividades, criando canais de aproximação entre a polícia e a comunidade. Contudo, essas ações operam de forma fragmentada, sem que haja uma política integrada de responsabilidade social que articule, padronize e potencialize os resultados.

As principais limitações identificadas foram: (a) a ausência de indicadores robustos e sistemáticos de avaliação de impacto social; (b) a dependência de policiais voluntários, o que fragiliza a continuidade e a capilaridade dos programas; (c) a negligência da dimensão interna da responsabilidade social, voltada à qualidade de vida e à formação ética dos próprios policiais; (d) a falta de metas claras e mecanismos efetivos de participação comunitária, como conselhos e ouvidorias com poder deliberativo; e (e) a manutenção de uma cultura organizacional fortemente hierarquizada e orientada para o confronto, que resiste à incorporação transversal de valores sociais.

Essas limitações comprometem a efetividade da responsabilidade social como instrumento de transformação institucional e de fortalecimento da confiança da população na Polícia Militar do Pará. Sem a superação desses entraves, a lacuna entre o discurso estratégico e a prática institucional tende a persistir, reduzindo o valor da responsabilidade social a um exercício meramente formal ou de relações públicas.

Diante do exposto, recomenda-se à PMPA, como desdobramento desta pesquisa, o desenvolvimento de uma política institucional de responsabilidade social que: (a) transversalize o tema em todos os níveis de formação e capacitação policial; (b) estabeleça indicadores de desempenho e metas claras para cada programa, com avaliação periódica de impacto; (c) crie mecanismos efetivos de participação comunitária, como fóruns mistos e ouvidorias ativas; (d) incorpore a responsabilidade social também como princípio de gestão de pessoas, abrangendo saúde, segurança e qualidade de vida dos policiais; e (e) alinhe suas ações aos critérios ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, conforme sugerido pela literatura mais recente.

Por fim, é importante reconhecer as limitações deste estudo, que se baseou exclusivamente em análise documental e não capturou a percepção dos atores institucionais nem verificou in loco a execução dos programas. Sugere-se que pesquisas futuras adotem abordagens multimétodos, incluindo entrevistas com gestores, policiais e beneficiários, observação participante e estudos de caso em unidades específicas, de modo a aprofundar a compreensão sobre os fatores facilitadores e os obstáculos à efetiva materialização da responsabilidade social no cotidiano da Polícia Militar do Pará.

Conclui-se que a responsabilidade social, no âmbito da PMPA, encontra-se em um estágio de transição: saiu do silêncio institucional e ganhou espaço no discurso estratégico, mas ainda não se consolidou como princípio estruturador da ação policial cotidiana. O desafio central, portanto, não está em criar novos programas sociais, mas em fazer com que os valores declarados atravessem a estrutura hierárquica, os processos decisórios, a formação dos policiais e a relação diária com a sociedade paraense.

Somente assim a responsabilidade social deixará de ser um apêndice institucional para se tornar, efetivamente, um dos pilares da identidade e da legitimidade da Polícia Militar do Pará no século XXI.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, Ana Beatriz Andrade; BASTOS, Adriana Teixeira; CARNEIRO, Lia Sales Serafim. Práticas de responsabilidade social corporativa: uma revisão integrativa sobre impactos, desafios e oportunidades. *REVISTA DELOS*, v. 18, n. 66, p. e4776, 2025.

ANUÁRIO DA POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Responsabilidade social: uma missão além dos quartéis. Anuário PMPA, p. 52-67, 2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira; MAIA, Andrei Giovani; XAVIER, Wlamir Gonçalves. Implicações da Responsabilidade Social Corporativa na Estratégia Organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração e Negócios*, 2016.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B.; HOY, Frank. Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategy*, 2021.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

COELHO, Augusto Barbosa et al. Ordem moral, virtude e autoridade: contribuições do estoicismo e do catolicismo para a formação ética do oficial da Polícia Militar do Amazonas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 12, n. 2, p. 1-14, 2026.

COSTA, Ivone et al. Os Programas de Responsabilidade Social das Polícias do Brasil e de Portugal: proposta de estudo comparado dos valores éticos e das práticas. In: VIII Congresso Português de Sociologia, 2014. Anais. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, 2014.

DENKEWSKI, Wladimir; JÚNIOR, Luiz Carlos Lemos. O desafio da implementação do planejamento na Polícia Militar do Paraná: uma análise sobre as mudanças recentes na estrutura estratégica da instituição. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, v. 5, n. 2, p. e524900, 2024.

DOWBOR, Ladislau. Gestão Social e Transformação da Sociedade. *Coletânea do Colóquio Internacional Brasil França Portugal*, v. 1, n. 1, p. 82-101, 2001.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pittman Marshfield, 1984.

GAIO, Cátia Regina França Sousa; OLIVEIRA, Cátia Regina França et al. O incentivo da sustentabilidade no planejamento estratégico através da comunicação. *Revista AUGUSTUS*, v. 38, n. 65, p. 16, 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LIMA, Marcelo; SOUZA, Renata. Sustentabilidade e responsabilidade social: desafios contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2023.

MARINHA DO BRASIL. Política de Responsabilidade Social da Marinha do Brasil. Brasília: Ministério da Defesa, 2022.

MARINHA DO BRASIL. Relatório de Sustentabilidade e Responsabilidade Social. Brasília: Ministério da Defesa, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINISTÉRIO DA DEFESA (Brasil). Estratégia Nacional de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, 2020.

MINTZBERG, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

MORTE, Michelle Silva Boa. A responsabilidade social corporativa e suas possibilidades: inclusão, diversidade e sustentabilidade nas organizações. Scientia: Revista Científica Multidisciplinar , v. 10, n. 4, p. 111-130, 2025.

OLIVEIRA, João A. Responsabilidade social empresarial. São Paulo: Atlas, 2019.

PARÁ. Portaria nº 001/2026-PM8/EMG/PMPA. Boletim Geral da Polícia Militar do Pará, n. 5, 9 jan. 2026. Belém: PMPA, 2026.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Manual do Programa PMZITO. Belém: PMPA, 2024.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Plano Estratégico da Polícia Militar do Pará (2015-2025). Belém: PMPA, 2015.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Aditamento ao Boletim Geral nº 035 II, de 19 de fevereiro de 2021: Cria o Programa PMZITO. Belém: PMPA, 2021.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Controle PROERD 26º BPM Junho 2022. Belém: PMPA, 2022.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Instrução Normativa para Projetos Sociais na PMPA. Boletim Geral da Polícia Militar do Pará, n. 103, 7 jun. 2018. Belém: PMPA, 2018.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Minuta de Instrução Normativa 001/2020-EMG: Institucionaliza Projetos Sociais na PMPA. Belém: PMPA, 2020.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Portaria nº 050/2022. Belém: PMPA, 2022.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. Portaria nº 08/2020: Programa de Ações Policiais Militares nas Escolas. Boletim Geral da Polícia Militar do Pará, n. 009, 14 jan. 2020. Belém: PMPA, 2020.

POLÍCIA MILITAR DO PARÁ. PPA 2024-2027 PMZITO PAE 2023-603051 Resposta. Belém: PMPA, 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Osangela dos Santos Silva; BOHANA, Livia França. Responsabilidade social e cultura organizacional: um estudo dos impactos sobre a cultura organizacional em uma instituição financeira no município de Itamaraju BA. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 6, p. 1934-1962, 2025.

RODRIGUES, Rayanna Brito. Currículo e conduta: a formação de soldados da Polícia Militar do estado do Amazonas (2014-2024) na promoção dos direitos humanos e da responsabilidade social. 2025. 146 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade de Fortaleza, Manaus, 2025. Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/9575/acervo/detalhe/593343>. Acesso em: 28 maio 2026.

RODRIGUES, Rayanna Brito; HOLANDA, Marcus Mauricius; POMPEU, Randal Martins. Responsabilidade social na formação de policiais na Amazônia. Revista Políticas Públicas & Cidades, v. 14, n. 4, p. e2063, 2025.

SANTOS, Givaldo Fernandes dos; WEBER, A. L. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social Empresarial: uma análise entre a teoria e a prática. Revista Desenvolvimento em Questão, ano 16, n. 45, out./dez. 2018.

SANTOS, Tiago França Cirino. Integrando práticas de ESG na Polícia Militar: oportunidades para uma segurança pública mais sustentável. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 2, p. 935-948, 2025.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e

metodológicas. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SILVA, Amanda; PEREIRA, Carlos. A sustentabilidade nas instituições militares brasileiras: avanços e desafios. Revista Brasileira de Planejamento e Gestão Pública, v. 9, n. 2, 2022.

SOUSA LACERDA, Juciano. Responsabilidade Social da mídia e segurança pública. Comunicação & Informação, v. 10, n. 2, p. 34-42, 2007.

SOVINSKI, Marcos Roberto. O perfil do oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso frente à responsabilidade social da instituição. Homens do Mato - Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública , v. 13, n. 1, 2014.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). Gestão social: metodologia e casos. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Responsabilidade social empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERAS, Juan Carlo Mendes da Rocha et al. Impacto ambiental e responsabilidade social corporativa em mineração: revisão sistemática de literatura. GeSec: Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 11, 2025.

---

<sup>1</sup> 3º Sargento da Polícia Militar do Estado do Pará (PMPA) Graduação em Redes de Computadores (ESAMAZ), Pós Graduado em Segurança Pública(FACUMINAS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> 3º Sargento da Polícia Militar do Estado do Pará (PMPA). Bacharel em Direito (UNINASSAU). Pós Graduada em Direito Penal Militar e Processo Penal Militar (I.E.S.). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>3</sup> 3º Sargento da Polícia Militar do Estado do Pará (PMPA). Bacharel em Engenharia de Computação (IESAM), Pós Graduado em Segurança Pública (FETAC). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>4</sup> 3º Sargento da Polícia Militar do Estado do Pará (PMPA). Licenciatura Plena em Matemática (UFPA). Pós-Graduação em Direito Administrativo e Licitações (FACUMINAS). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)