



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

TIAGO CAVALCANTE DE CARVALHO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL E INFRAESTRUTURA POLICIAL: análise da reestruturação das
unidades operacionais da Polícia Militar de Goiás (PMGO)**

GOIÂNIA – GO

2026



TIAGO CAVALCANTE DE CARVALHO

GESTÃO ORGANIZACIONAL E INFRAESTRUTURA POLICIAL: análise da reestruturação das unidades operacionais da Polícia Militar de Goiás (PMGO)

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás - SSP, sob a orientação do Prof. Dr. Leonardo Bernardes Melo Cavalcanti.

GOIÂNIA – GO

2026

GESTÃO ORGANIZACIONAL E INFRAESTRUTURA POLICIAL: análise da reestruturação das unidades operacionais da Polícia Militar de Goiás (PMGO)

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND POLICE INFRASTRUCTURE: An Analysis of the Restructuring of the Operational Units of the Military Police of Goiás (PMGO)

Tiago Cavalcante de carvalho¹

Leonardo Bernardes Melo Cavalcanti²

Resumo: Este estudo aborda a gestão organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com ênfase na reestruturação física das unidades operacionais e em seus reflexos no policiamento ostensivo. Parte-se do problema de que as condições de infraestrutura das unidades influenciam a capacidade operacional, a presença institucional e as condições de trabalho dos policiais militares, aspectos ainda pouco explorados na literatura sobre segurança pública. O objetivo geral consiste em analisar como a reestruturação física das unidades operacionais da PMGO, no período de 2015 a 2025, repercute na eficiência do policiamento ostensivo. Quanto à metodologia, adota-se o método dedutivo, em pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualiquantitativa. Os procedimentos compreendem pesquisa bibliográfica e documental, com coleta nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e no Portal de Periódicos da CAPES, além da análise de normas institucionais, legislações estaduais e documentos oficiais da corporação, incluindo o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD). Espera-se demonstrar que a modernização da infraestrutura física contribui para o fortalecimento da capacidade operacional, a melhoria das condições de trabalho e a ampliação da presença institucional no território. Conclui-se, preliminarmente, que a gestão da infraestrutura constitui fator estratégico para a eficiência organizacional e para o aperfeiçoamento do policiamento ostensivo, oferecendo subsídios técnicos à modernização da gestão pública na PMGO.

Palavras-chave: Gestão organizacional; Polícia Militar; Infraestrutura; Policiamento ostensivo; Segurança pública.

Abstract: This study addresses the organizational management of the Military Police of the State of Goiás (PMGO), focusing on the physical restructuring of operational units and its effects on

1 Capitão da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Alfredo Nasser - INIFAN (2017), Especialista em Direito Ambiental, Direitos Humanos e Processual Penal pela Faculdade Verbo Jurídico (2019). Curso de Oficial da Polícia Militar de Goiás (2017), Pós-graduando em Gerenciamento em Segurança Pública (CEGESp), pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás. Atualmente exerce a função de Supervisão do 2º CRPM de Aparecida de Goiânia.

2 Oficial Superior da Polícia Militar do Estado de Goiás. Mestre e Doutor pelo Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Direitos Humanos da Universidade Federal de Goiás. Especialista em Policiamento Comunitário pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Especialista em Gestão Organizacional pela Faculdade Serra da Mesa/GO e; Especialista em Intervenções Táticas pelo Grupo de Operações Especiais do Corpo Nacional de Polícia da Espanha/Guadalajara. Graduado em Direito pela UNIVERSO e, também, graduado no Curso de Formação de Oficiais pela Academia da Polícia Militar de Goiás. Autor dos livros "Sangue na farda: segurança pública, violência e sujeição policial militar" e "Entre Lobos e Ovelhas, quem puxa o gatilho?"..

ostensive policing. The research stems from the problem that the infrastructure conditions of these units influence operational capacity, institutional presence, and the working conditions of military police officers, aspects still scarcely explored in public security literature. The general objective is to analyze how the physical restructuring of PMGO operational units, between 2015 and 2025, affects the efficiency of ostensive policing. Regarding methodology, the deductive method is adopted, through applied research of an exploratory and descriptive nature, with a qualitative-quantitative approach. The procedures comprise bibliographic and documentary research, collecting data from the Scopus, Web of Science, and SciELO databases and the CAPES Journal Portal, in addition to analyzing institutional regulations, state legislation, and official corporation documents, including the Direct Money to Barracks and Police Stations Program (PDDQD). It is expected to demonstrate that modernizing physical infrastructure contributes to strengthening operational capacity, improving working conditions, and expanding institutional presence in the territory. It is preliminarily concluded that infrastructure management constitutes a strategic factor for organizational efficiency and for the improvement of ostensive policing, offering technical support for the modernization of public management in the PMGO.

Keywords: Organizational management; Military Police; Infrastructure; Ostensive policing; Public security.

1. INTRODUÇÃO

A gestão organizacional das instituições de segurança pública ocupa posição central no debate sobre eficiência administrativa e modernização do Estado. Nas polícias militares, a busca por economicidade e foco na atividade-fim tornou-se imperativo institucional diante da escassez de efetivo e das crescentes demandas sociais por segurança. Nesse contexto, a infraestrutura física das unidades operacionais assume caráter estratégico, condicionando a capacidade de resposta, a presença territorial e as condições de trabalho dos policiais militares.

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) depende diretamente da adequação de seus quartéis e bases operacionais para o cumprimento de sua missão constitucional de policiamento ostensivo. Estudos evidenciam que instalações precárias comprometem a segurança patrimonial das corporações, a percepção de segurança dos agentes e a qualidade do serviço prestado à população (Soares, 2015), o que converge com a literatura segundo a qual o ambiente organizacional e os recursos disponíveis influenciam significativamente o desempenho operacional (Soares; Lira; Lopes, 2024). As transformações estruturais e tecnológicas das organizações policiais acompanham as mudanças do contexto social e institucional, exigindo contínua adaptação dos modelos de gestão (Santos; Guarido Filho, 2025).

Iniciativas de modernização administrativa — como a descentralização financeira — têm sido adotadas por corporações brasileiras para otimizar a aplicação de verbas públicas e direcionar

esforços às responsabilidades essenciais da instituição (Galante; Pereira Filho, 2023). No caso goiano, o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD) viabiliza a aplicação descentralizada de recursos voltados à manutenção e reestruturação das unidades.

Delimita-se o problema de pesquisa: em que medida a reestruturação física das unidades operacionais da PMGO, no período de 2015 a 2025, repercute na eficiência do policiamento ostensivo? A questão é relevante porque essa relação permanece pouco explorada na literatura nacional, que tende a privilegiar a análise de efetivo, recursos materiais e contexto socioeconômico em detrimento das condições estruturais (Soares; Lira; Lopes, 2024).

A justificativa apresenta dimensões científica, social e institucional: contribui para o preenchimento de lacuna teórica sobre os reflexos da infraestrutura na atividade-fim das corporações; relaciona-se à qualidade do serviço ofertado à população e à ampliação da presença institucional; e oferece subsídios técnicos ao aperfeiçoamento da gestão organizacional da PMGO, alinhando-se aos princípios de modernização que orientam a Administração Pública contemporânea (Brandão, 2015).

O objetivo geral consiste em analisar como a reestruturação física das unidades operacionais da PMGO, entre 2015 e 2025, repercute na eficiência do policiamento ostensivo. Como objetivos específicos: a) caracterizar os fundamentos teóricos da gestão organizacional e da infraestrutura física; b) descrever o contexto organizacional da PMGO, com destaque para o PDDQD; c) analisar os impactos da reestruturação na capacidade operacional, na presença institucional e nas condições de trabalho; e d) identificar práticas de gestão e modelos de modernização aplicáveis à corporação.

Metodologicamente, adota-se o método dedutivo, com pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo e abordagem quali-quantitativa. Os procedimentos técnicos compreendem pesquisa bibliográfica e documental, com coleta nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, complementada pelo Portal de Periódicos da CAPES, além da análise de normas institucionais e documentos oficiais. A fundamentação teórica apoia-se em Lakatos e Marconi (2003), Shane (2010), Santos e Guarido Filho (2025) e Soares, Lira e Lopes (2024).

O artigo organiza-se em três seções, além da introdução e das considerações finais: a primeira apresenta os fundamentos teóricos da gestão organizacional e da infraestrutura física; a segunda contextualiza a PMGO, incluindo o PDDQD; a terceira analisa a reestruturação das unidades operacionais e seus reflexos no policiamento ostensivo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica deste estudo organiza-se em torno de dois eixos articulados ao problema de pesquisa. O primeiro examina a gestão organizacional e a infraestrutura física no âmbito das instituições policiais militares, situando a estrutura das unidades como fator condicionante do desempenho operacional. O segundo discute as políticas públicas de modernização administrativa e de **gestão** aplicadas à segurança pública, evidenciando como a descentralização de recursos e a busca por eficiência repercutem na atividade-fim das corporações. A articulação desses eixos permite delimitar o objeto investigado e identificar as lacunas que justificam a presente investigação.

2.1 Gestão organizacional e infraestrutura física nas instituições policiais militares

A compreensão das organizações policiais militares como entidades complexas e historicamente constituídas é pressuposto para a análise de sua gestão. Santos e Guarido Filho (2025) demonstram que a trajetória dessas corporações é marcada pela contínua adaptação de suas estruturas administrativas e tecnológicas às transformações do contexto social, de modo que a forma de gestão adotada em cada período reflete tanto as condições ambientais quanto os valores institucionais sedimentados ao longo do tempo. Segundo os autores, “a história de organizações públicas é essencial para se definir a melhor forma de gestão” (Santos; Guarido Filho, 2025, p. 1), uma vez que as práticas vigentes resultam de um processo cumulativo de aprendizagem organizacional. Tal perspectiva é pertinente ao presente estudo, pois evidencia que intervenções na estrutura das unidades, incluídas as de natureza física, não constituem medidas isoladas, mas integram a dinâmica evolutiva da corporação.

Essa dimensão histórica articula-se ao modo como a estrutura organizacional responde às pressões do ambiente. A respeito da relação entre contexto e forma de gestão, Santos e Guarido Filho (2025, p. 3) ponderam:

Uma organização que ainda adota procedimentos baseados na comunicação oral terá muita dificuldade para sobreviver em uma sociedade urbana. O mesmo pode ser afirmado para o momento atual em que tais organizações se encontram: há muita dificuldade de sobrevivência na sociedade da informação para organizações que adotam modelos ultrapassados. (Santos; Guarido Filho, 2025, p. 3).

A passagem reforça o argumento de que a inadequação estrutural, seja informacional, seja física, compromete a capacidade de a corporação cumprir sua missão em contextos sociais dinâmicos, sustentando a relevância de investigar a reestruturação das unidades operacionais como questão de gestão estratégica.

No que concerne especificamente à infraestrutura física, a literatura aponta que as instalações das unidades policiais militares frequentemente apresentam condições inadequadas ao pleno exercício da atividade operacional. Soares (2015) constata que parcela significativa dos quartéis funciona em prédios improvisados, edificados sem projeto voltado à segurança, comprometendo tanto a proteção patrimonial da corporação quanto a percepção de segurança dos próprios policiais. O diagnóstico do autor é contundente ao descrever a situação estrutural das unidades:

Numa visão geral se reconhece que os quartéis da Polícia Militar do Estado de Goiás não apresentam uma estrutura adequada de segurança, nota-se o total desconhecimento da Teoria da Segurança de Instalações Físicas, sendo que os quartéis não apresentam estruturas físicas confiáveis, controle de acessos seguros, faltam barreiras de proteção e planos de ação em caso de ameaça externa. Muitas unidades funcionam em prédios velhos, construídos sem qualquer projeto ligado à segurança, muitas bases funcionam em casas, prédios particulares ou de prefeituras que foram cedidos à Polícia Militar. (Soares, 2015, p. 14).

A constatação é relevante para a delimitação do problema desta pesquisa, na medida em que evidencia que a estrutura física não pode ser dissociada da capacidade operacional da instituição. O autor observa, ainda, que a padronização das unidades em Goiás tem priorizado aspectos estéticos e de identidade visual em detrimento da segurança funcional, o que sugere descompasso entre os investimentos realizados e as necessidades operacionais efetivas (Soares, 2015).

A relação entre recursos institucionais e desempenho operacional é igualmente abordada por Soares, Lira e Lopes (2024), que analisam a eficiência das corporações policiais militares a partir de sua interação com o contexto regional. Os autores verificam que o desempenho do efetivo policial é influenciado pelo ambiente socioeconômico e demográfico das localidades, mas ponderam que a maior parte das variações de eficiência decorre de ações específicas das unidades e da forma como os recursos disponíveis são geridos. Conforme concluem, “quase a totalidade das diferenças verificadas na eficiência está condicionada a ações específicas das unidades e a eventos aleatórios residuais” (Soares; Lira; Lopes, 2024, p. 39).

Tal achado reforça o argumento de que a gestão organizacional e, por extensão, a gestão da infraestrutura constituem variáveis estratégicas para a eficiência operacional, ainda que a literatura nacional tenda a privilegiar fatores externos em detrimento das condições estruturais internas das unidades. Identifica-se, nesse ponto, uma lacuna para cujo preenchimento o presente estudo busca contribuir.

A literatura sobre gestão de instalações também oferece subsídios conceituais relevantes. Conforme Shane (2010), a infraestrutura física e os recursos materiais de uma organização policial integram o conjunto de insumos que determinam sua capacidade de prestação de serviços, de modo que deficiências estruturais comprometem a eficiência do sistema como um todo. Essa formulação é convergente com os achados de Soares (2015) e de Soares, Lira e Lopes (2024), permitindo articular a dimensão teórica da gestão de instalações ao objeto empírico desta pesquisa: as unidades operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Essa cadeia causal entre infraestrutura física e desempenho operacional projeta-se, ainda, sobre um efeito mais amplo: a redução da criminalidade nas áreas de atuação das unidades. Blesse e Diegmann (2022), em estudo sobre o fechamento de delegacias de polícia na Alemanha, demonstram que a redução da presença física policial em determinado território eleva os índices de furto de veículos e de arrombamento residencial, efeito atribuído à menor visibilidade policial e ao consequente enfraquecimento da percepção de risco de detecção por parte dos infratores. Os autores descartam explicações alternativas, como incapacitação, deslocamento espacial da criminalidade ou alterações no efetivo policial, atribuindo o resultado especificamente à perda de visibilidade institucional decorrente do fechamento das unidades. Por lógica inversa, a manutenção e a reestruturação física das unidades operacionais — tornando-as mais visíveis, funcionais e permanentemente ocupadas — tendem a reforçar o efeito dissuasório da presença policial, contribuindo para a redução da criminalidade patrimonial na área de responsabilidade da unidade. Essa leitura amplia o argumento de Shane (2010) e de Soares (2015), articulando a gestão da infraestrutura física não apenas à capacidade operacional interna da corporação, mas também a um resultado externo mensurável: a segurança objetiva da população atendida.

2.2 Políticas públicas e modernização da gestão na segurança pública

O segundo eixo teórico situa a reestruturação física das unidades no contexto mais amplo das políticas públicas de modernização administrativa. A administração pública contemporânea orienta-se por princípios de eficiência, economicidade e foco no cidadão, os quais têm impulsionado reformas gerenciais nas instituições de segurança (Brandão, 2015). Nesse movimento, a modernização da gestão deixa de ser tratada como objetivo acessório e passa a integrar o planejamento estratégico das corporações policiais militares, que buscam racionalizar a aplicação de recursos públicos e direcionar esforços às responsabilidades essenciais da instituição.

A descentralização financeira constitui um dos instrumentos centrais desse processo. Galante e Pereira Filho (2023) analisam a experiência da gestão de fundo rotativo no âmbito de uma corporação policial militar e demonstram que a aplicação descentralizada de recursos, voltada à manutenção predial e à aquisição de materiais, permite maior agilidade no atendimento das demandas das unidades. Os autores ponderam, contudo, que esse modelo onera considerável quantitativo de efetivo na gestão administrativa dos recursos, frequentemente desviando policiais militares da atividade-fim.

Para eles, o emprego de pessoal operacional em funções administrativas representa fraqueza institucional que justifica a busca por alternativas gerenciais, uma vez que "o capital humano é o recurso mais escasso e importante institucionalmente" (Galante; Pereira Filho, 2023, p. 16). A discussão é diretamente aplicável ao objeto desta pesquisa, pois o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD), adotado em Goiás, insere-se na mesma lógica de descentralização orçamentária destinada à reestruturação e à manutenção das unidades operacionais.

A tensão entre atividade-meio e atividade-fim é recorrente na literatura sobre gestão pública policial e merece análise detida. Galante e Pereira Filho (2023), ao discutirem a valorização do efetivo policial, recuperam formulação que sintetiza essa preocupação:

Não é precisamente missão nossa sermos mecânicos, borracheiros, barbeiros, músicos, cozinheiro, e sim, sermos essencialmente policiais. O preço de um policial sai muito caro para a sociedade e não podemos desperdiçá-lo em atividades atípicas, pois sabemos da carência real de efetivo para cumprir as obrigações básicas, que é garantir um nível satisfatório de tranquilidade pública. (Melo, 2002 apud Galante; Pereira Filho, 2023, p. 17).

A passagem evidencia que a alocação de policiais militares em funções administrativas ou de apoio, passíveis de execução por outros meios, reduz o efetivo disponível para o policiamento ostensivo, comprometendo a missão constitucional da corporação. Essa preocupação dialoga com

os princípios da modernização gerencial, que preconizam a concentração dos recursos humanos nas competências essenciais da instituição, articulando o debate sobre infraestrutura ao debate sobre eficiência na alocação de pessoal.

No plano da **gestão**, Santos e Guarido Filho (2025) prospectam a **gestão** digital como desafio emergente para as organizações de segurança pública, indicando que a incorporação de tecnologias e a melhoria dos processos de gestão da informação são caminhos para o aprimoramento dos serviços prestados à população. Embora o foco desses autores recaia sobre a dimensão informacional, sua contribuição é pertinente ao presente estudo por evidenciar que a modernização das corporações abrange tanto a estrutura tecnológica quanto a estrutura física, dimensões complementares na construção de uma gestão eficiente.

Os autores advertem, ainda, que reformas desprovidas de planejamento e desalinhadas da atividade central tendem ao insucesso, pois "reformas de curto prazo com viés político [...], sem considerar a atividade central da Corporação, aparentam não apresentar resultados eficientes" (Santos; Guarido Filho, 2025, p. 13). A advertência é relevante ao objeto investigado, pois sugere que a reestruturação física das unidades somente produzirá efeitos consistentes se integrada a uma política institucional coerente e orientada à atividade-fim.

Observa-se, todavia, que a produção científica consultada concentra-se predominantemente nas dimensões tecnológica, financeira e de pessoal, permanecendo escassa a análise específica dos reflexos da infraestrutura física no policiamento ostensivo — lacuna que delimita a contribuição original desta investigação. Em síntese, a revisão da literatura revela convergência entre os autores quanto à influência da gestão organizacional sobre o desempenho das corporações policiais militares, bem como quanto à relevância da modernização administrativa para a eficiência institucional. Identifica-se, contudo, lacuna relativa à investigação dos impactos específicos da reestruturação física das unidades operacionais sobre a atividade-fim, o que sustenta a pertinência científica e a originalidade do problema proposto neste estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos sistemáticos adotados para o alcance dos objetivos propostos. Conforme Lakatos e Marconi (2003), o método consiste no conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite

alcançar o objetivo do conhecimento. Esta seção detalha a abordagem, o método de raciocínio, o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta e as técnicas de análise, de modo a assegurar transparência e, quando aplicável, reprodutibilidade.

3.1 Método de raciocínio e abordagem

Adota-se o método dedutivo, partindo-se da análise geral da gestão organizacional aplicada às instituições policiais militares para a compreensão dos impactos específicos da reestruturação física das unidades operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). A abordagem é quali-quantitativa: a dimensão qualitativa permite a interpretação crítica das práticas institucionais, das normas administrativas e dos reflexos da gestão da infraestrutura sobre o policiamento ostensivo; a quantitativa é empregada na análise de indicadores institucionais e dados administrativos das unidades. A combinação justifica-se pela natureza do objeto, convergindo com a perspectiva adotada por Soares (2015) no diagnóstico da estrutura de segurança das unidades da PMGO.

3.2 Tipo de pesquisa

Quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada; quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva — exploratória por aprofundar discussão pouco desenvolvida sobre a infraestrutura das unidades policiais militares, e descritiva por interpretar os impactos organizacionais e operacionais da reestruturação física. Quanto aos procedimentos técnicos, é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica abrange livros, artigos indexados, dissertações, teses e legislações, recorrendo a autores como Lakatos e Marconi (2003), Shane (2010), Santos e Guarido Filho (2025), Galante e Pereira Filho (2023) e Soares, Lira e Lopes (2024). A documental contempla normas, relatórios e documentos oficiais da corporação, com destaque para o Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias (PDDQD).

3.3 Fontes e estratégia de coleta de dados

As fontes foram selecionadas segundo critérios de relevância, atualidade e rigor acadêmico, privilegiando-se produções indexadas e documentos oficiais. A coleta bibliográfica é realizada nas bases Scopus (Elsevier), Web of Science (Clarivate Analytics) e SciELO, complementadas pelo Portal de Periódicos da CAPES. A busca é conduzida nos campos título, resumo e palavras-chave, com a seguinte estratégia de descritores, em português e inglês:

("gestão organizacional" OR "organizational management" OR "police management") AND ("polícia militar" OR "military police" OR "police organization") AND ("infraestrutura" OR "infrastructure" OR "police stations" OR "physical structure") AND ("policimento ostensivo" OR "ostensive policing" OR "public safety").

O recorte temporal abrange 2015 a 2025. Incluem-se produções científicas e documentos oficiais que abordem a gestão organizacional, a infraestrutura física ou o policiamento ostensivo; excluem-se materiais sem comprovação acadêmica, duplicados ou sem aderência ao objeto.

A pesquisa contempla, ainda, a coleta de dados estatísticos e a aplicação de instrumento próprio de levantamento. Os dados estatísticos são obtidos em portais governamentais e bases institucionais oficiais — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Fórum Brasileiro de Segurança Pública, Ministério da Justiça e Segurança Pública e Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás —, abrangendo indicadores de efetivo, estrutura das unidades, produtividade operacional e criminalidade, com vistas à caracterização do contexto organizacional e estrutural da PMGO.

Complementarmente, realiza-se levantamento por meio de questionário estruturado, aplicado eletronicamente via plataforma *Google Forms*, destinado a policiais militares lotados nas unidades operacionais. O questionário contempla questões abertas e fechadas, relacionadas à percepção dos respondentes quanto às condições de infraestrutura física das unidades e a seus reflexos sobre o policiamento ostensivo e as condições de trabalho, à semelhança do procedimento empregado por Soares (2015) no diagnóstico da estrutura das unidades da corporação.

3.4 Análise dos dados

A análise dos dados qualitativos é conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, mediante categorização temática das informações obtidas nas fontes bibliográficas, documentais e nas respostas abertas do questionário. Os dados estatísticos e as respostas fechadas do levantamento são tratados por meio de análise estatística descritiva, com apuração de frequências e proporções, possibilitando a sistematização dos indicadores institucionais e da percepção do efetivo. Os resultados são interpretados à luz do referencial teórico, estabelecendo-se relações entre os dados empíricos e a base conceitual, de modo a responder ao problema e verificar os objetivos propostos.

Considerando que o levantamento envolve a participação de seres humanos, a pesquisa observará as exigências éticas pertinentes, incluindo a submissão à Plataforma Brasil e a apreciação por Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), nos termos da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aos participantes e a obtenção de autorização institucional formal por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

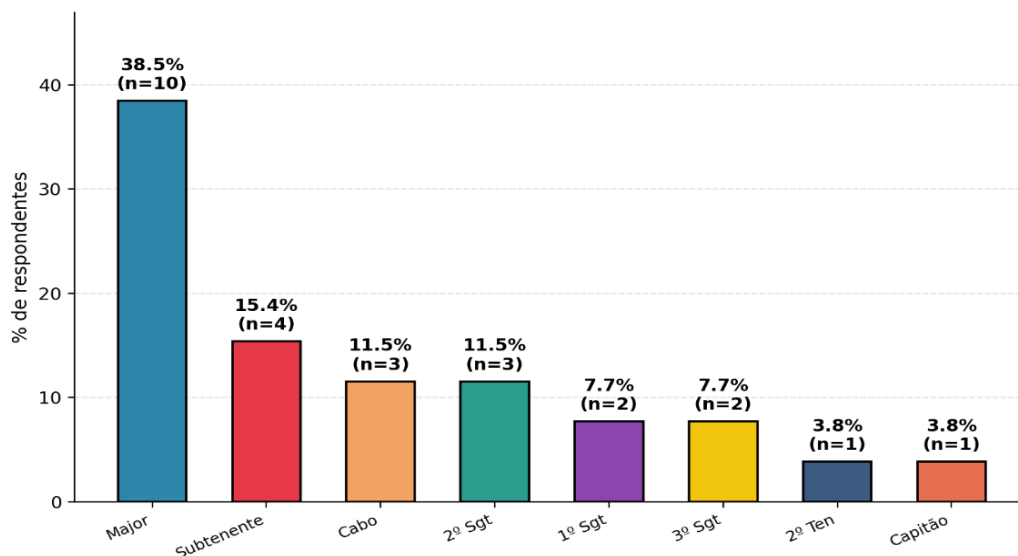
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados apresentados nesta seção resultam de um questionário aplicado por meio da plataforma Google Forms a 26 policiais militares, pertencentes a diferentes postos, graduações e áreas de atuação. O instrumento buscou identificar a percepção dos participantes sobre as condições da infraestrutura física das unidades da Polícia Militar do Estado de Goiás — PMGO — e os possíveis efeitos dessas condições no desempenho do policiamento ostensivo.

A amostra apresenta predominância de oficiais superiores, com destaque para o posto de Major, que corresponde a 38,5% dos participantes. Em seguida, aparecem os Subtenentes, com 15,4%, além de militares pertencentes a outras graduações do círculo de praças.

A diversidade hierárquica e funcional dos respondentes amplia a consistência da análise, pois reúne tanto a perspectiva dos profissionais responsáveis pela gestão das unidades quanto a experiência prática dos policiais que atuam diretamente nesses espaços. Essa composição favorece uma compreensão mais abrangente do objeto investigado e reforça a triangulação amostral proposta por Lakatos e Marconi (2003).

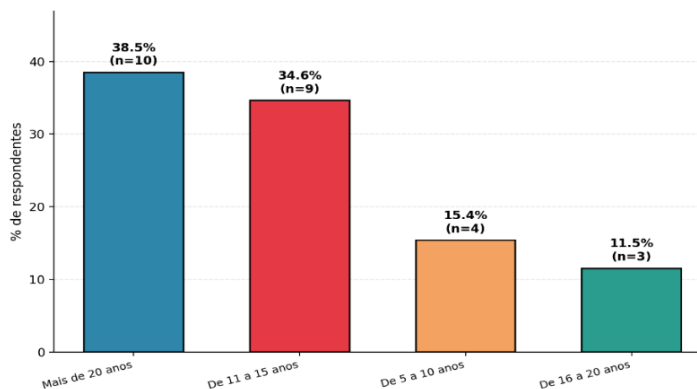
Gráfico 1: Posto/Graduação dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

A maior parte dos respondentes possui mais de onze anos de serviço (73,1%, somando as faixas de 11 a 15 anos e de mais de 20 anos), o que indica ampla experiência institucional acumulada e maior familiaridade com a evolução histórica das condições estruturais das unidades ao longo do tempo. Essa experiência acumulada reforça a confiabilidade dos relatos sobre a evolução da infraestrutura ao longo do tempo, cenário em que Anjos e Godinho (2023) já identificavam a persistência de disparidades estruturais entre unidades de uma mesma corporação como fenômeno de caráter histórico, e não meramente conjuntural.

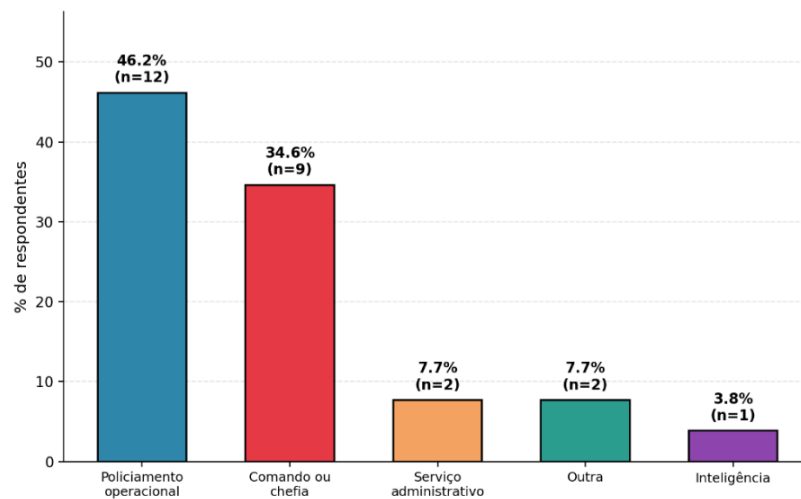
Gráfico 2: Tempo de atuação na PMGO



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O policiamento operacional concentra o maior percentual de respondentes (46,2%), seguido de funções de comando ou chefia (34,6%), o que garante à pesquisa a combinação entre a percepção de quem executa as atividades de ponta e de quem responde pela gestão da unidade, reunindo, assim, os dois principais pontos de vista sobre os efeitos práticos da infraestrutura disponível. Essa combinação de perspectivas reforça a validade metodológica da coleta, na linha da triangulação amostral defendida por Lakatos e Marconi (2003), ao reunir tanto a visão de quem responde pelas decisões de gestão quanto a experiência prática de quem enfrenta cotidianamente as limitações estruturais das unidades.

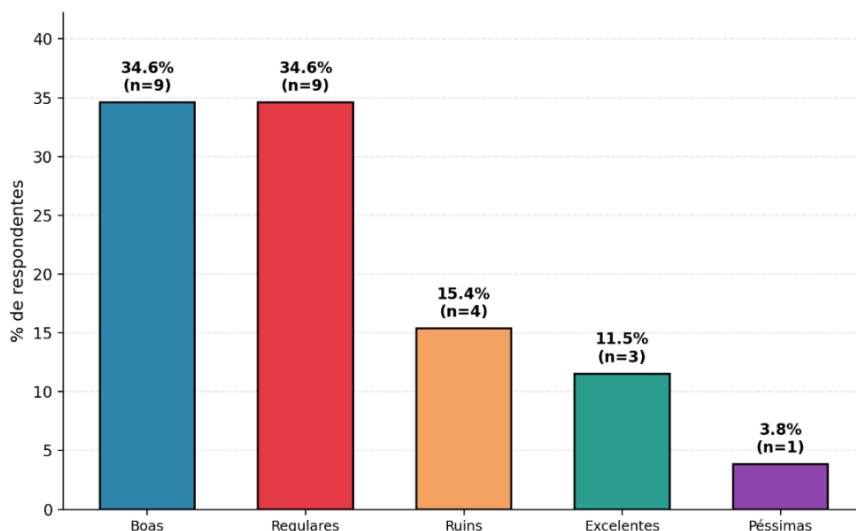
Gráfico 3: Área de atuação na unidade



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Conforme o gráfico 4, as avaliações "Boas" e "Regulares" concentram, cada uma, 34,6% das respostas, enquanto 19,2% consideram as condições "Ruins" ou "Péssimas" e apenas 11,5% as classificam como "Excelentes". Esse quadro heterogêneo corrobora a leitura de Anjos e Godinho (2023) sobre a ausência de critérios padronizados de estruturação entre unidades de uma mesma corporação, e dialoga com Santos (2014), para quem o fortalecimento do patrulhamento tático depende diretamente de investimentos consistentes em estrutura, equipamentos e efetivo.

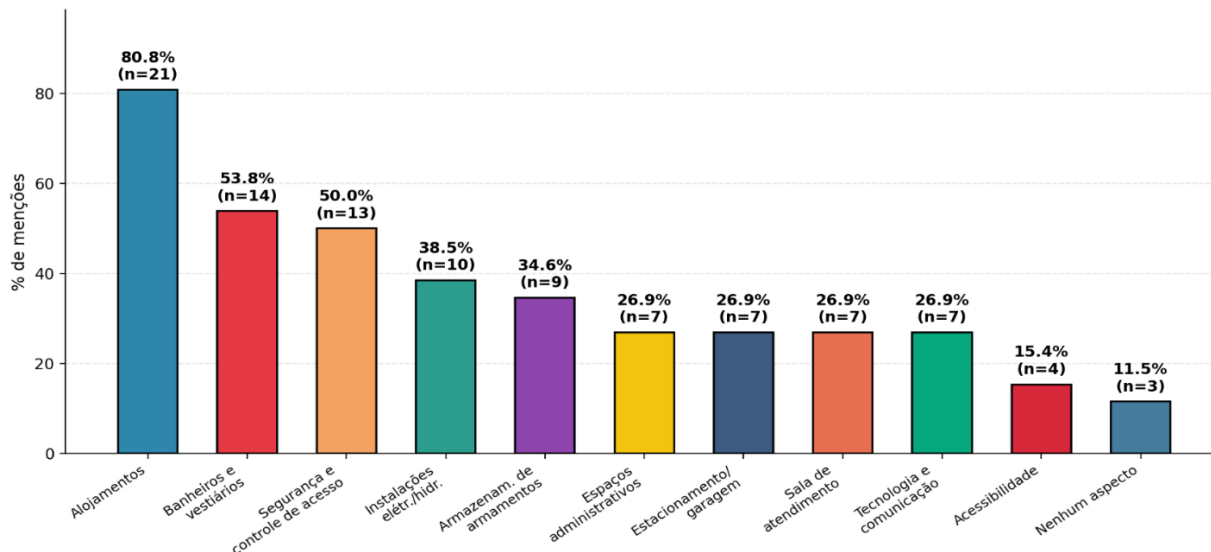
Gráfico 4: Avaliação geral da infraestrutura física



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Os alojamentos aparecem como o aspecto mais citado (80,8%), seguidos por banheiros e vestiários (53,8%) e segurança e controle de acesso (50,0%), evidenciando que as demandas mais urgentes recaem sobre condições básicas de habitabilidade e segurança patrimonial, mais do que sobre aspectos administrativos ou tecnológicos. Esse resultado reforça, na linha de Santos (2014), que a efetividade do policiamento tático está associada a investimentos estruturais concretos, e não apenas à disponibilidade de efetivo

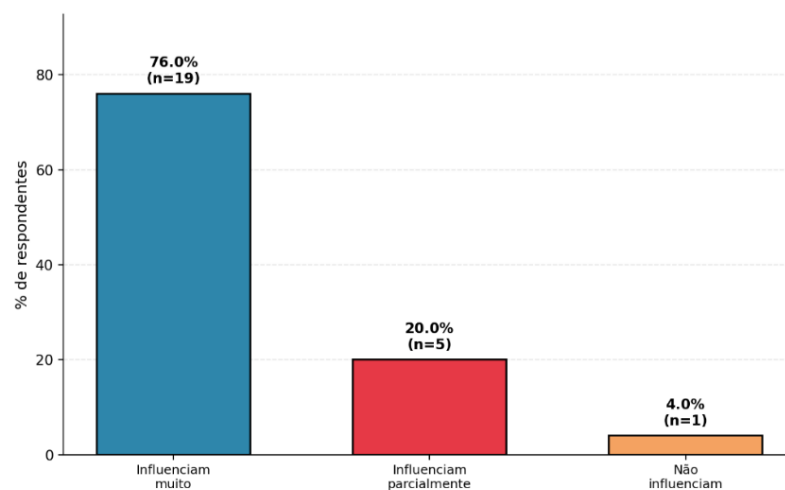
Gráfico 5: Aspectos da infraestrutura com maior necessidade de melhoria



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Praticamente todos os respondentes (96%, somando "muito" + "parcialmente"), conforme o gráfico 6 reconhecem algum grau de relação entre infraestrutura e desempenho operacional, e a esmagadora maioria vê essa relação como forte, não marginal. Isso indica que, na percepção da tropa, a infraestrutura física não é apenas uma questão de conforto ou rotina administrativa — ela é entendida como variável que afeta diretamente a capacidade de resposta e a qualidade do policiamento ostensivo prestado à população. Esse resultado reforça o argumento já usado no texto (Santos, 2014) de que o fortalecimento do patrulhamento tático depende de investimentos estruturais consistentes, e não apenas de efetivo — aqui, é a própria tropa que confirma essa relação na prática cotidiana.

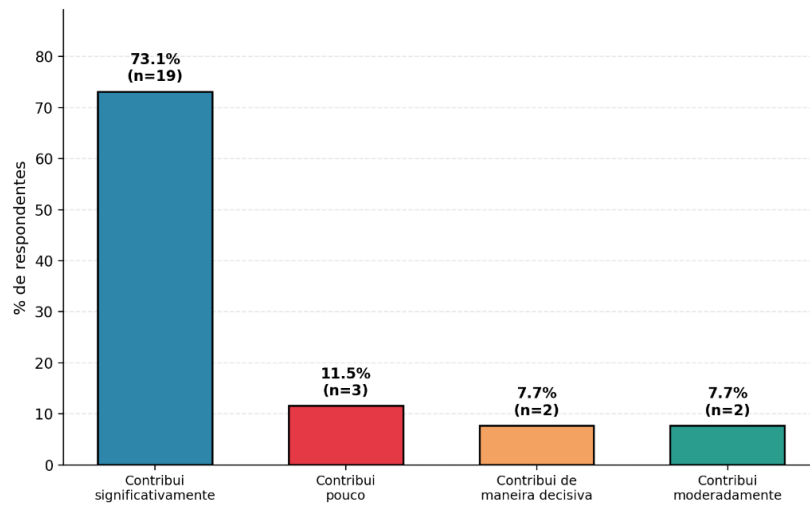
Gráfico 6: Influência da infraestrutura na eficiência do policiamento ostensivo



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

A grande maioria dos respondentes (73,1%) percebe que as condições físicas da unidade influenciam muito a eficiência do policiamento ostensivo, o que reforça a infraestrutura como variável relevante para o desempenho operacional, e não apenas como fator de conforto administrativo — leitura que se alinha à associação estabelecida por Santos (2014) entre investimento estrutural e fortalecimento da capacidade tática das unidades policiais.

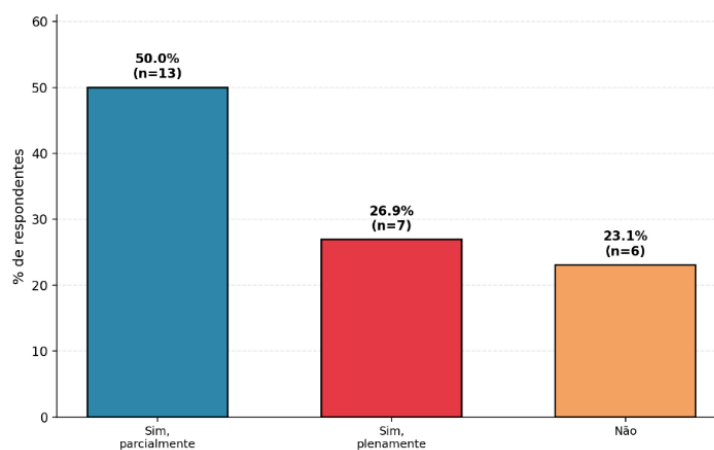
Gráfico 7: Contribuição da infraestrutura para a rapidez e qualidade da resposta



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Metade dos respondentes (50,0%) considera que a unidade proporciona segurança apenas parcialmente aos policiais, equipamentos e patrimônio, enquanto 23,1% consideram que não há segurança adequada. Esse indicador aponta uma fragilidade estrutural relevante e reforça, à luz de Anjos e Godinho (2023), que a heterogeneidade na estruturação das unidades tende a comprometer, de forma desigual, também as condições mínimas de segurança institucional.

Gráfico 8: Segurança proporcionada pelas condições atuais da unidade

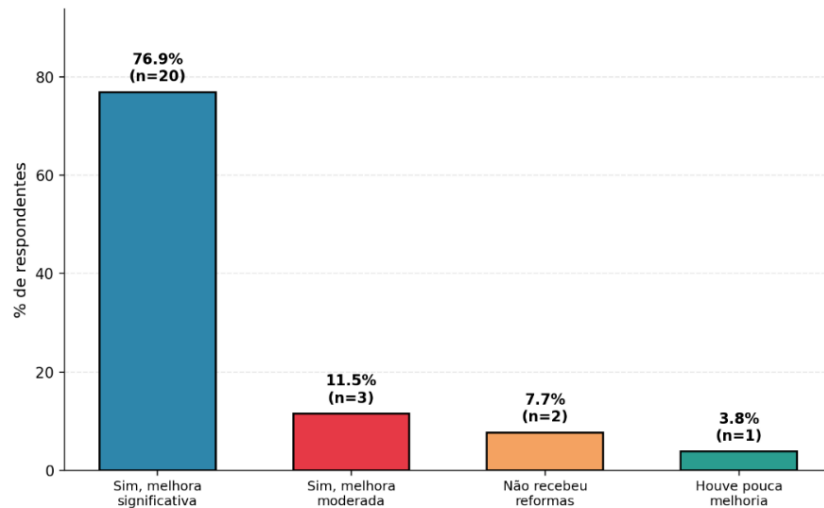


Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Nas unidades que passaram por reformas, 76,9% dos respondentes relatam melhora significativa nas condições de trabalho, o que sugere retorno perceptível dos investimentos

estruturais já realizados. Esse achado corrobora, uma vez mais, a associação proposta por Santos (2014) entre investimento estrutural e fortalecimento da capacidade operacional das unidades.

Gráfico 9: Efeito de reformas ou melhorias estruturais



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O dado relativo à melhora das condições de trabalho após reformas (76,9%) reforça, ainda, a cadeia de efeitos discutida na revisão da literatura: unidades reestruturadas tendem a manter efetivo mais motivado, presente e operacionalmente mais capaz, o que se reflete diretamente na qualidade e na constância do policiamento ostensivo prestado à população. Essa dinâmica converge com o argumento de Blesse e Diegmann (2022), para quem a presença física e visível da polícia constitui fator de dissuasão da criminalidade patrimonial: da mesma forma que o fechamento de unidades reduz a visibilidade policial e eleva os índices de furto e arrombamento, a reforma e a manutenção de quartéis mais funcionais tendem a sustentar essa visibilidade, favorecendo a redução da criminalidade na área de responsabilidade da unidade. Assim, a reestruturação física opera em dupla dimensão: internamente, melhora as condições de trabalho e a motivação do efetivo (Anjos; Godinho, 2023); externamente, fortalece a presença dissuasória da corporação, contribuindo, por via indireta, para a redução da criminalidade (Blesse; Diegmann, 2022; Santos, 2014).

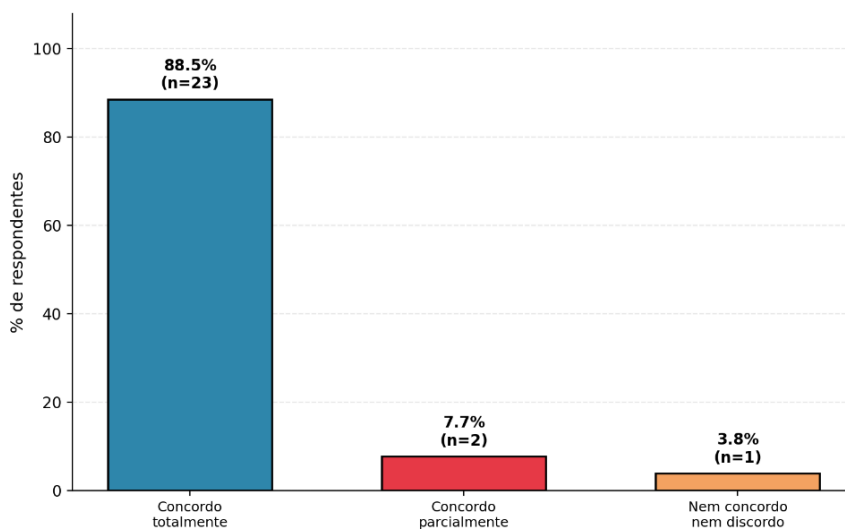
Figura 1: Modelo teórico da cadeia de efeitos da reestruturação física sobre a criminalidade



Fonte: elaborado pelo autor (2026), com base em Blesse e Diegmann (2022) e Santos (2014)

Há concordância quase unânime (88,5% "concordam totalmente") de que a modernização da infraestrutura contribui para a motivação, o bem-estar e o desempenho dos policiais militares. Em conjunto, os dez indicadores analisados sustentam a leitura de Anjos e Godinho (2023) e de Santos (2014) de que a infraestrutura física, embora frequentemente tratada como aspecto secundário na gestão da segurança pública, constitui fator estruturante tanto do desempenho operacional quanto da gestão de pessoas na corporação.

Gráfico 10: Concordância quanto ao efeito da modernização da infraestrutura



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da percepção dos policiais militares sobre a infraestrutura física das unidades da PMGO permite concluir que, embora existam avanços pontuais decorrentes de reformas já realizadas — reconhecidos por 76,9% dos respondentes como fator de melhora significativa nas condições de trabalho —, persiste um quadro estrutural heterogêneo e, em grande medida, aquém do ideal, no qual apenas 11,5% das unidades são avaliadas como "Excelentes" e alojamentos, banheiros/vestiários e segurança patrimonial concentram as demandas mais urgentes de melhoria. Essa heterogeneidade, na linha de Anjos e Godinho (2023), reflete a ausência de critérios padronizados de estruturação entre unidades de uma mesma corporação, enquanto a associação entre investimento estrutural e efetividade operacional, defendida por Santos (2014), encontra respaldo direto na percepção da tropa: 73,1% dos respondentes reconhecem que as condições físicas influenciam fortemente a eficiência do policiamento ostensivo e a qualidade da resposta às ocorrências.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, a concordância quase unânime quanto ao papel da modernização estrutural na motivação e no bem-estar dos policiais militares (88,5%) reforça que a infraestrutura física deve ser tratada não como aspecto acessório, mas como componente estruturante da política institucional de valorização do efetivo. Como limitação do estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra (26 respondentes) e a ausência de segmentação por unidade específica, o que restringe a generalização dos resultados a toda a corporação. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra a diferentes unidades e regiões do Estado, a comparação entre unidades reformadas e não reformadas, e o aprofundamento sobre a relação entre investimento em infraestrutura e indicadores objetivos de desempenho operacional, para além da percepção subjetiva registrada neste estudo.

Como contribuição, o estudo oferece à gestão institucional da PMGO um diagnóstico objetivo, fundamentado na percepção direta de quem vivencia cotidianamente as condições estruturais das unidades, subsidiando a priorização de investimentos em alojamentos, segurança patrimonial e instalações sanitárias como frentes de maior impacto imediato sobre o desempenho operacional e o bem-estar do efetivo. Teoricamente, os resultados reforçam, no contexto específico da PMGO, a associação entre investimento estrutural e efetividade policial defendida por Santos (2014) e a leitura de Anjos e Godinho (2023) sobre a heterogeneidade institucional como fenômeno

recorrente entre unidades de uma mesma corporação. Para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação do instrumento a uma amostra mais ampla e estratificada por unidade, região e função, a construção de um indicador objetivo de infraestrutura que permita comparações longitudinais entre unidades, e a investigação de possíveis correlações entre as condições estruturais e indicadores de desempenho operacional já consolidados pela corporação, como produtividade e tempo-resposta.

REFERÊNCIAS

- BARCELLOS, Jorge Alfredo Pacheco de. **As condições e a organização de trabalho dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo: um estudo de caso na Brigada Militar em Porto Alegre/RS**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- BLESSE, Sebastian; DIEGMANN, André. The place-based effects of police stations on crime: evidence from station closures. **Journal of Public Economics**, Amsterdam, v. 207, p. 1-19, 2022.
- BRANDÃO, Pollyana. **Os impasses e os benefícios do Programa Dinheiro Direto nos Quartéis e Delegacias – PDDQD nas unidades policiais militares do Estado de Goiás**. REBESP, Goiânia, v. 8, n. 1, p. 42-50, 2015.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- GALANTE, Pablo Felipe; PEREIRA FILHO, Arnaldo Luiz. Modernização da gestão na Polícia Militar do Paraná: transição do fundo rotativo para terceirização de serviços de manutenção predial. RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar**, Curitiba, v. 4, n. 12, p. 1-20, 2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASLOV, Anton. Measuring the performance of the police: the perspective of the public. Ottawa: **Public Safety Canada**, 2015.

PEREIRA, Jonatas Moreno. **O poder de polícia dos policiais militares na garantia da ordem e segurança pública em Goiás: limites, desafios e perspectivas jurídicas**. 2025. Artigo Científico (Graduação em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2025.

SANTOS, Felipe Haleyson Ribeiro dos; ANTUNES, Jair Aurélio Santos Dias; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **Tecnologias da informação e gestão do conhecimento: análise histórica e prospectiva da Polícia Militar do Estado do Paraná**. In: Gestão de funções e processos e outros temas relacionados à administração da justiça. Curitiba: UFPR, 2020.

SHANE, Jon M. Performance management in police agencies: a conceptual framework. Policing: An International **Journal of Police Strategies & Management**, Bingley, v. 33, n. 1, p. 6-29, 2010.

SOARES, Adriano Lima. **A importância das teorias de segurança física de instalações na proteção dos quartéis da Polícia Militar do Estado de Goiás**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) – Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 2015.

SOARES, Agmar Pereira; MORAES, João José de. **A Polícia Militar vista como empresa no Estado de Goiás**. Goiânia: Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, 2008.

SOARES, Thiago Costa; LIRA, Lorryne Gonçalves; LOPES, Luckas Sabioni. A eficiência da Polícia Militar e sua relação com o contexto regional em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 24-44, 2024.

YÜKSEL, Yusuf. Performance management in police organizations. **The Journal of International Social Research**, Turkey, v. 8, n. 39, p. 1028-1040, 2015.