



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

NEREU GOMES DA SILVA JUNIOR

**DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL E GESTÃO DA EFICIÊNCIA POLICIAL: um estudo
de caso no 12º Batalhão de Polícia Militar**

GOIÂNIA – GO

2026



NEREU GOMES DA SILVA JUNIOR

**DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL E GESTÃO DA EFICIÊNCIA POLICIAL: um estudo
de caso no 12º Batalhão de Polícia Militar**

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. Me. Patrick Barros Barbosa.

GOIÂNIA – GO

2026

DESCENTRALIZAÇÃO OPERACIONAL E GESTÃO DA EFICIÊNCIA POLICIAL: um estudo de caso no 12º Batalhão de Polícia Militar

OPERATIONAL DECENTRALIZATION AND POLICE EFFICIENCY MANAGEMENT: a case study at the 12 th military police battalion

Nereu Gomes da Silva Junior¹
Patrick Barros Barbosa²

A pesquisa analisa os impactos da descentralização operacional sobre a gestão da eficiência policial, tomando como objeto de estudo o 12º Batalhão de Polícia Militar (Batalhão Caiapó), sediado em Iporá, Goiás, no período de 2021 a 2025. O problema investigado consiste em compreender de que modo a redistribuição de efetivo para unidades especializadas, somada às aposentadorias sem reposição proporcional, afeta a capacidade de resposta e a comunicação operacional da unidade. O objetivo geral consiste em analisar a relação entre a redução do efetivo e o desempenho operacional do batalhão, à luz do princípio constitucional da eficiência. A pesquisa adota a abordagem de estudo de caso, com coleta de dados por meio de questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas com integrantes da corporação, complementadas pela análise de dados estatísticos de ocorrências. Os resultados demonstram que, mesmo diante da significativa diminuição do efetivo, o desempenho organizacional não apresenta redução, o que revela a manutenção da capacidade operacional do batalhão. A pesquisa conclui que o 12º BPM demonstra resiliência operacional, sustentada por estratégias de gestão e reorganização do trabalho, e evidencia que a eficiência policial não depende exclusivamente do quantitativo de pessoal, mas também da forma como os recursos disponíveis são geridos e distribuídos.

Palavras-chave: Descentralização operacional; Eficiência policial; Efetivo; Polícia Militar; Capacidade operacional.

Abstract: This research analyzes the impacts of operational decentralization on the management of police efficiency, taking as its object of study the 12th Military Police Battalion (Caiapó Battalion), headquartered in Iporá, Goiás, over the period from 2021 to 2025. The problem investigated consists of understanding how the redistribution of personnel to specialized units, combined with retirements without proportional replacement, affects the unit's response capacity and operational communication. The general objective is to analyze the relationship between

¹ Graduado em Direito pela Faculdade Cathedral (2010); conclui o Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás — PMGO (2017); Curso de Polícia Judiciária Militar - CPJM – Oficiais; Curso de Patrulhamento Tático; Curso de Gerenciamento de Projetos e Curso de Termo Circunstanciado de Ocorrência- TCO - Nível Multiplicador.

² Doutorando em Administração pela University of Saint Joseph (USJ), Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília - UCB; MBA - Master of Business Administration em Gerenciamento de Projeto pela FGV - Fundação Getúlio Vargas; Pós-graduação em Gestão Pública pela Faculdade Salgado de Oliveira - RJ; Pós-graduação, nível especialização, Segurança Pública pela Faculdade Projeção (2013); Pós-graduação, nível especialização, Direito Militar pela UNEB - União Educacional de Brasília (2007); Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Michelangelo (2006).

personnel reduction and the battalion's operational performance, in light of the constitutional principle of efficiency. The research adopts a case study approach, with data collected through a structured questionnaire and semi-structured interviews with members of the corporation, complemented by the analysis of statistical occurrence data. The results demonstrate that, despite the significant reduction in personnel, organizational performance shows no decline, revealing the maintenance of the battalion's operational capacity. The research concludes that the 12th BPM demonstrates operational resilience, sustained by management strategies and work reorganization, and shows that police efficiency does not depend exclusively on personnel numbers, but also on how available resources are managed and distributed.

Keywords: Operational decentralization; Police efficiency; Personnel; Military Police; Operational capacity.

1. INTRODUÇÃO

A segurança pública constitui direito fundamental do cidadão e dever indelegável do Estado (art. 144, CF/1988), competindo às polícias militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, o que pressupõe capilaridade territorial e efetivo compatível com as demandas locais.

Aplica-se a essa atuação o princípio constitucional da eficiência (art. 37, CF/1988, EC nº 19/1998), que impõe à Administração Pública otimizar recursos e vedar o desperdício (Di Pietro, 2023). Na segurança pública, contudo, a eficiência não se traduz linearmente no quantitativo de pessoal (Scalco; Amorim; Gomes, 2012), o que reforça a necessidade de examinar os fatores que condicionam o desempenho das corporações, historicamente marcadas por "cultura de baixa eficiência na gestão pública" (Azevedo; Nascimento, 2016, p. 663).

Entre esses fatores está a descentralização operacional — redistribuição de funções e capacidade decisória entre unidades e níveis hierárquicos. Batitucci (2019) observa um longo movimento de desconcentração das polícias militares brasileiras, do comando central para o local, e Muniz *et al.* (1997) advertem que a especialização de unidades, aliada à retirada de efetivo das frações de área, pode comprometer o policiamento ostensivo.

Nesse contexto insere-se o objeto deste estudo: o 12º Batalhão de Polícia Militar (Batalhão Caiapó), sediado em Iporá-GO, que entre 2021 e 2025 vivenciou intensa descentralização, com redistribuição de efetivo para unidades especializadas (CPE, Batalhão Rural e Maria da Penha) somada a transferências para a reserva remunerada sem reposição proporcional — reflexo de uma

realidade nacional de polícias militares operando abaixo de sua capacidade planejada (Silva *et al.*, 2025).

A indagação norteadora é: de que forma a descentralização operacional afetou a eficiência da comunicação e a capacidade de resposta do 12º BPM entre 2021 e 2025? A hipótese sustenta que, a despeito da diminuição do efetivo, o desempenho não sofreu redução proporcional, respaldada em Scalco, Amorim e Gomes (2012), segundo os quais as unidades mais eficientes não são as de maior contingente, mas as que melhor gerem os recursos disponíveis no território.

A relevância do estudo reside na escassez de investigações sobre descentralização e eficiência em batalhões do interior (Azevedo; Nascimento, 2016), contribuindo para o debate sobre segurança pública em municípios menores e subsidiando decisões institucionais sobre alocação de efetivo (Silva *et al.*, 2025).

O objetivo geral é analisar os impactos da descentralização sobre a eficiência e a capacidade de resposta do 12º BPM (2021–2025), com os objetivos específicos de: (a) caracterizar o processo de descentralização e as aposentadorias sem reposição; (b) examinar a evolução dos indicadores operacionais frente ao princípio da eficiência; (c) verificar a percepção da corporação sobre os efeitos da redução do efetivo; e (d) propor estratégias de gestão.

Quanto à metodologia, trata-se de estudo de caso qualiquantitativo e descritivo (Lakatos; Marconi, 2003), com pesquisa bibliográfica e documental complementada por questionário estruturado e entrevistas com gestores. O artigo organiza-se em quatro seções, além desta introdução: fundamentos teóricos; contextualização do 12º BPM e da redução de efetivo; análise dos impactos sobre os indicadores operacionais; e propostas de aprimoramento da gestão — seguidas das considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A compreensão dos impactos da descentralização operacional sobre a eficiência policial requer o diálogo com diferentes campos do conhecimento, sobretudo a sociologia das organizações policiais, a gestão pública e os estudos sobre segurança pública. Para situar o objeto deste estudo no campo do conhecimento já produzido, esta seção organiza-se em dois eixos teóricos: o primeiro discute os modelos de organização das polícias militares e o fenômeno da descentralização operacional; o segundo aborda a eficiência policial, a gestão do efetivo e o princípio constitucional

da eficiência. Em ambos, procura-se articular criticamente as contribuições da literatura, identificando convergências e lacunas que sustentam o problema de pesquisa.

2.1 Descentralização operacional e modelos de organização policial

As polícias militares brasileiras estruturam-se historicamente a partir de um modelo hierarquizado, disciplinar e centralizado, associado à matriz burocrática de organização. Batitucci (2019) demonstra que esse modelo se consolidou com base em princípios administrativos tradicionais, que privilegiam a padronização de processos e o controle institucional, ao custo de menor flexibilidade operacional. Azevedo e Nascimento (2016) situam essa rigidez nas dificuldades de reforma das instituições policiais no país, evidenciando estruturas defasadas e cultura organizacional refratária à mudança.

Bittner (2003) sustenta que a especificidade da polícia reside na autorização para o emprego potencial da força legítima, conferindo ao policiamento caráter situacional e dependente da capacidade de decisão do agente diante de cada circunstância concreta — o que explica por que a descentralização decisória se mostra funcional à atividade policial. Muniz e Proença Jr. (2007) observam que o mandato policial tende a ser amplo e mal definido, ultrapassando os limites estatutários que formalmente o delimitam, o que torna sensível a forma como a corporação distribui seu efetivo no território.

A literatura registra, ainda, um movimento de modernização gerencial: Batitucci (2019) descreve um processo de desconcentração que migra do comando central estratégico para o comando local operacional, conferindo aos oficiais intermediários maior autonomia de planejamento. Mesquita Neto (2004) acrescenta que a descentralização do comando por áreas é um dos pilares das reformas policiais contemporâneas. Esse movimento, todavia, nem sempre alcança a base operacional: ao analisar a Polícia Militar de Minas Gerais, Batitucci (2019, p. 11) adverte que a desconcentração permaneceu restrita aos quadros de comando:

Entretanto, como fica patente na análise, todo esse movimento de descentralização organizacional não atinge o policial de linha, nem a atividade-fim, do ponto de vista substantivo. É um movimento restrito ao oficialato, um movimento de cunho gerencial, cujo objetivo é reorganizar a própria capacidade de comando, em virtude da complexificação do ambiente (Batitucci, 2019, p. 11).

Isso sugere que os efeitos da descentralização sobre a eficiência operacional dependem de como as decisões gerenciais se traduzem em ganhos concretos para a atividade-fim desempenhada pelo policial de ponta. Os estudos sobre policiamento comunitário associam a descentralização à valorização desse agente: Muniz *et al.* (1997) sustentam que modelos de proximidade pressupõem ampliação da autonomia decisória nos níveis operacionais:

Deve-se lembrar que o modelo de patrulha comunitária pressupõe um grau elevado de autonomia do policial de ponta: deixando de ser mero 'cumpridor de ordens', este passa a exercer, sob supervisão, as tarefas de identificar e analisar problemas, organizar a comunidade, planejar e implementar soluções. É um modelo que valoriza, portanto, a descentralização decisória, a autoridade e competência dos agentes de ponta, a flexibilização do controle interno e a atenuação das distâncias hierárquicas tradicionais (Muniz *et al.*, 1997, p. 204).

Contudo, os mesmos autores advertem que a fragmentação das atividades operacionais e a especialização de unidades podem dificultar o fluxo de informações e comprometer a coordenação entre as frações (Muniz *et al.*, 1997). Lima, Bueno e Ribeiro (2014) reforçam esse diagnóstico ao evidenciar que a fragilidade na produção e disseminação de informações compromete a eficiência da gestão em segurança pública — ponto em que a literatura dialoga com o problema investigado: no 12º Batalhão de Polícia Militar, a descentralização operacional materializou-se na redistribuição de efetivo para unidades especializadas, fenômeno cujos efeitos sobre a comunicação interna e a capacidade de resposta constituem o foco desta pesquisa.

2.2 Eficiência policial, gestão do efetivo e o princípio constitucional da eficiência

No plano jurídico-administrativo, a atuação das instituições policiais subordina-se ao princípio constitucional da eficiência, incorporado ao art. 37 da Constituição Federal^[1], que impõe à Administração Pública o dever de alcançar os melhores resultados com a otimização dos recursos disponíveis (BRASIL, 1988; Di Pietro, 2023). Transposto para a segurança pública, esse princípio exige que a eficiência policial seja avaliada não apenas pela disponibilidade de meios, mas pela racionalidade com que são empregados na prestação do serviço à população.

A literatura problematiza a relação entre o quantitativo de efetivo e a eficiência operacional. Scalco, Amorim e Gomes (2012), em estudo sobre a PM de Minas Gerais, demonstram que as unidades com maior contingente não são necessariamente as mais eficientes, concluindo que "o

ambiente socioeconômico dos municípios não exerce muita influência sobre os índices de eficiência técnica calculados" (p. 186), o que desloca a explicação do desempenho para a gestão dos recursos humanos.

Essa centralidade gerencial encontra eco em Beato Filho (1999), para quem o desempenho policial depende menos do volume de recursos e mais da estratégia adotada por cada unidade, de modo que a identificação de padrões de criminalidade e a alocação racional dos meios podem, por si sós, orientar estratégias eficazes de combate ao crime — premissa diretamente aplicável ao caso do 12º BPM.

Por outro lado, a escassez de recursos humanos é apontada como fator de comprometimento da capacidade operacional das corporações. Silva *et al.* (2025) evidenciam que o déficit de efetivo compromete o planejamento estratégico e fragiliza a qualidade do serviço, demandando políticas estruturadas de reposição. Esse paradoxo — entre a centralidade do efetivo e a constatação de que a eficiência não lhe é proporcional — confere relevância ao caso do 12º BPM, no qual uma expressiva redução de pessoal coexistiu com a manutenção de níveis satisfatórios de desempenho.

O princípio da eficiência foi incorporado ao caput do art. 37 da Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.

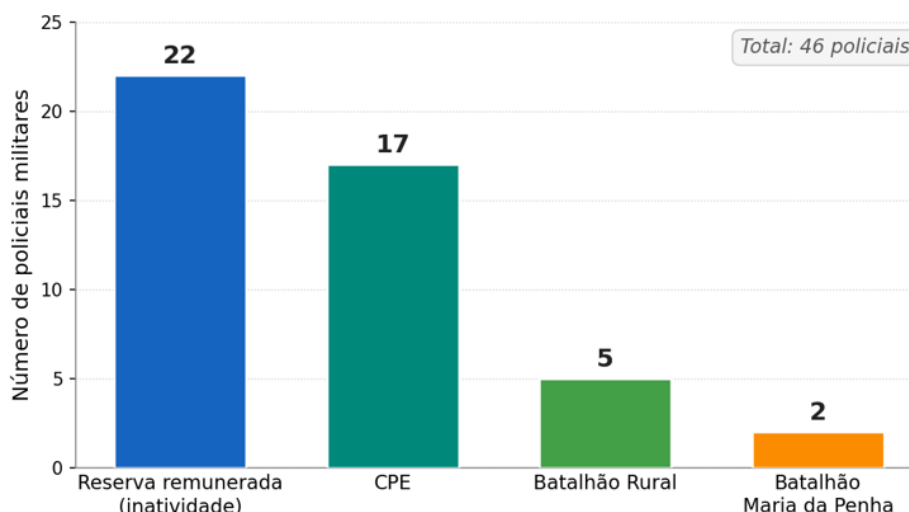
Esse paradoxo, contudo, deve ser examinado com cautela, pois a própria mensuração do desempenho policial é condicionada pelos critérios de avaliação adotados pela corporação. A esse respeito, Muniz *et al.* (1997, p. 213) alertam para o fato de que os indicadores tradicionais tendem a privilegiar determinadas modalidades de atuação em detrimento de outras igualmente relevantes:

Constata-se que os critérios tradicionais de avaliação de desempenho em vigor são incompatíveis não só com a natureza específica do policiamento comunitário, mas também com o que prevalece de direito nas atribuições constitucionais da PM e de fato nas tarefas cotidianas da corporação (Muniz *et al.*, 1997, p. 213).

A advertência reforça a necessidade de avaliar a eficiência do 12º BPM para além dos indicadores meramente quantitativos, considerando-se a multiplicidade de atribuições efetivamente desempenhadas pela unidade no território sob sua responsabilidade.

A magnitude dessa redução pode ser dimensionada a partir dos registros funcionais do período. Entre 2021 e 2025, conforme documentado no processo SEI nº 202200002156596, o 12º Batalhão de Polícia Militar perdeu 46 policiais militares, distribuídos conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1: Composição da redução do efetivo do 12º BPM por destino (2021–2025)



Fonte: Elaborado pelo autor com base no processo SEI nº 202200002156596 (GOIÁS, 2025).

Os dados revelam que a maior parcela das perdas decorreu da transferência para a reserva remunerada (22 policiais), seguida da redistribuição para unidades especializadas: 17 para a Companhia de Policiamento Especializado (CPE), 05 para o Batalhão Rural e 02 para o Batalhão Maria da Penha, totalizando 24 transferências por descentralização operacional.

A leitura conjunta desses números com o referencial teórico permite uma constatação central: ainda que a redução do efetivo represente uma adversidade significativa, a preservação do desempenho operacional sugere que a eficiência do 12º BPM não dependeu exclusivamente da dimensão do contingente, mas também da qualidade da gestão, da integração das informações e da capacidade de coordenação entre as equipes (Scalco; Amorim; Gomes, 2012; Silva *et al.*, 2025).

Em síntese, a articulação entre os dois eixos teóricos revela uma lacuna que esta pesquisa busca preencher: embora a literatura discuta amplamente a descentralização e o déficit de efetivo de forma isolada, são escassos os estudos que examinam empiricamente, em batalhões do interior, como práticas de gestão sustentam a eficiência operacional diante da perda de pessoal. É nessa lacuna que se inscreve a contribuição do presente estudo de caso.

3. METODOLOGIA

A metodologia detalha os procedimentos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa, assegurando transparência, rigor científico e reprodutibilidade (Gil, 2019).

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Adota-se estudo de caso de abordagem quali quanti, de caráter exploratório e descritivo (Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2003). A dimensão quantitativa combina dois eixos complementares: de um lado, os indicadores operacionais do 12º BPM — ocorrências reativas, ações proativas e evolução do efetivo, extraídos e tabulados a partir do Sistema Odisseu e dos registros do processo SEI nº 202200002156596, no período de 2021 a 2025; de outro, a percepção da tropa sobre sobrecarga de trabalho, comunicação operacional e capacidade de resposta, mensurada por meio de questionário estruturado aplicado à população pesquisada de 74 policiais do 12º BPM, dos quais 27 responderam efetivamente ao instrumento, com coleta de dados realizada entre os dias 05 e 30 de julho de 2026. A dimensão qualitativa, por sua vez, permite a interpretação crítica dessas percepções à luz das práticas institucionais, conferindo maior robustez e capacidade de generalização aos achados.

A perspectiva exploratória aprofunda um tema ainda pouco consolidado — os efeitos da descentralização sobre a eficiência —, enquanto a descritiva detalha fenômenos como sobrecarga de atendimentos e ampliação do tempo de resposta. Trata-se de pesquisa aplicada, que combina o método indutivo, na análise qualitativa das percepções coletadas (Lakatos; Marconi, 2003), e o método dedutivo, na verificação estatística dos indicadores documentais e amostrais frente ao referencial teórico adotado, articulando dados particulares e gerais para identificar padrões de gestão aplicáveis à segurança pública.

3.2 Fontes, instrumentos e procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos combinam pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso (Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2003), com fontes selecionadas por relevância, atualidade e rigor acadêmico, excluindo-se materiais sem comprovação científica. A pesquisa documental destaca os registros do processo SEI nº 202200002156596, sobre a movimentação de pessoal do 12º BPM (2021–2025), complementados por fontes oficiais (IBGE, Fórum Brasileiro de Segurança Pública, SSP-GO) e pelos dados operacionais extraídos e tabulados diretamente do Sistema Odisseu, referentes aos indicadores reativos e proativos registrados na área de circunscrição do batalhão ao longo do mesmo período.

A coleta primária apoiou-se em questionário estruturado, dirigido à população pesquisada de 74 policiais do 12º BPM, da qual se obteve retorno efetivo de 27 respondentes, com coleta de dados realizada no período de 05 a 30 de julho de 2026, com itens em escala de concordância voltados à percepção sobre sobrecarga de trabalho, comunicação com as unidades especializadas, tempo de resposta às ocorrências e manutenção da qualidade do atendimento. O instrumento foi complementado por entrevistas semiestruturadas com militares e gestores selecionados, destinadas a aprofundar aspectos qualitativos relativos à comunicação interna e à duplicidade de registros, articulando a análise objetiva dos indicadores do Sistema Odisseu com a percepção dos atores envolvidos na gestão operacional.

3.3 Procedimentos éticos

A pesquisa observa os procedimentos éticos exigidos para estudos com seres humanos, com submissão ao CEP via Plataforma Brasil (Resolução nº 510/2016 do CNS), participação voluntária mediante TCLE, sigilo, anonimato e possibilidade de desistência a qualquer tempo, além de autorização formal via SEI para acesso aos dados institucionais, incluindo os registros do Sistema Odisseu.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

Os dados do questionário estruturado foram tratados por estatística descritiva, com apuração de frequências e percentuais de concordância sobre sobrecarga, comunicação e capacidade de resposta. Paralelamente, os dados quantitativos extraídos do Sistema Odisseu — indicadores de efetivo, ocorrências reativas e ações proativas, tabulados ano a ano entre 2021 e 2025 — foram submetidos ao mesmo tratamento estatístico, permitindo identificar tendências e variações no período. A análise qualitativa das entrevistas seguiu a técnica de conteúdo de Bardin (2016), com categorias associadas à sobrecarga operacional, comunicação interna e capacidade de resposta. Os achados dos três eixos — questionário, indicadores documentais e entrevistas — foram então triangulados entre si (Gil, 2019), interpretados à luz do referencial teórico sobre descentralização, eficiência policial e gestão do efetivo, em consonância com o princípio constitucional da eficiência.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os achados obtidos a partir da pesquisa documental, da tabulação estatística anexada e da análise do processo de redução do efetivo do 12º Batalhão de Polícia Militar. A discussão relaciona os dados empíricos ao problema de pesquisa, que questiona de que forma a descentralização operacional afetou a eficiência, a comunicação e a capacidade de resposta da unidade no período de 2021 a 2025.

Os resultados não indicam uma relação automática entre diminuição de efetivo e queda proporcional do desempenho institucional. Ao contrário, os documentos demonstram que a perda de pessoal constituiu uma restrição relevante, mas a unidade preservou parte expressiva de sua capacidade operacional por meio de reorganização do trabalho, priorização de demandas e redistribuição interna de meios. Esse achado converge com Scalco, Amorim e Gomes (2012), para quem a eficiência policial não depende apenas do quantitativo de policiais, mas também da forma de gestão dos recursos disponíveis.

4.1. Redução do efetivo e composição da descentralização operacional

A primeira dimensão analisada refere-se à composição da redução do efetivo. O artigo-base registra a perda de 46 policiais militares entre 2021 e 2025, distribuídos entre reserva remunerada e transferência para unidades especializadas. A Tabela 1 sintetiza a composição dessa perda e permite observar o peso institucional da descentralização operacional no período.

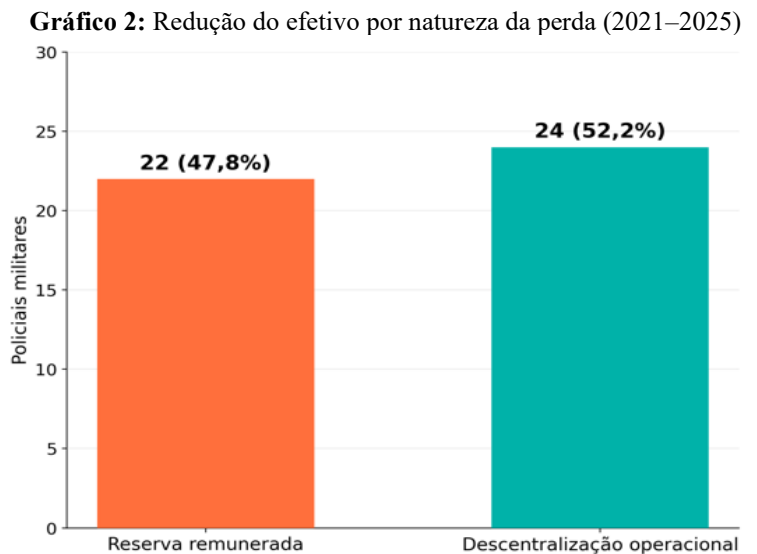
Tabela 1 – Composição da redução do efetivo do 12º BPM por destino (2021–2025)

Destino	Quantidade	Percentual	Natureza
Reserva remunerada	22	47,8%	Aposentadoria
Companhia de Policiamento Especializado (CPE)	17	37,0%	Descentralização operacional
Batalhão Rural	5	10,9%	Descentralização operacional
Batalhão Maria da Penha	2	4,3%	Descentralização operacional
Total	46	100,0%	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base no processo SEI nº 202200002156596 (GOIÁS, 2025).

A Tabela 1 demonstra que a reserva remunerada respondeu por 47,8% da redução, ao passo que a descentralização operacional reuniu 52,2% das perdas, com 24 policiais redistribuídos para unidades especializadas. Esse resultado afasta a leitura de que a redução decorreu apenas de aposentadorias. A especialização da estrutura policial também absorveu parcela relevante do efetivo de área, o que reforça a necessidade de análise gerencial sobre cobertura territorial, escalas de serviço e integração entre frações.

Essa composição indica que o 12º BPM enfrentou dois movimentos simultâneos: a saída definitiva de policiais por aposentadoria e a redistribuição funcional de integrantes para estruturas especializadas. Esse duplo movimento amplia a pressão sobre a unidade de área, pois exige a manutenção do atendimento ordinário com menor disponibilidade de pessoal.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no processo SEI nº 202200002156596 (GOIÁS, 2025).

O Gráfico 2 confirma que a descentralização operacional respondeu por 24 policiais, o equivalente a 52,2% do total de perdas, enquanto a reserva remunerada correspondeu a 22 policiais, ou 47,8%. A diferença numérica é pequena, mas sua relevância analítica é elevada. A redistribuição para unidades especializadas não retira apenas pessoas da escala ordinária; ela também altera fluxos de informação, rotinas de comando e prioridades operacionais. Assim, a gestão precisa compensar o risco de fragmentação por meio de coordenação, comunicação interna e padronização de procedimentos.

A leitura dos dados confirma a tensão descrita por Muniz *et al.* (1997): a especialização e a fragmentação das atividades podem dificultar a circulação de informações caso a instituição não

crie mecanismos de integração. No caso estudado, a descentralização não deve ser interpretada como problema em si, pois unidades especializadas ampliam a capacidade técnica do sistema policial. O ponto crítico reside na forma de articulação entre essas unidades e o batalhão territorial, responsável pela presença cotidiana nos municípios sob sua circunscrição.

4.2. Indicadores operacionais e resposta institucional diante da restrição de pessoal

A segunda dimensão da análise recai sobre os indicadores operacionais dos Gráficos 3, 4 e 5, que organizam dados reativos e proativos por município (Amorinópolis, Caiapônia, Diorama, Doverlândia, Iporá, Israelândia, Jaupaci, Montes Claros de Goiás e Palestina de Goiás), evidenciando que a análise da eficiência do 12º BPM não pode se limitar à sede, dada a heterogeneidade territorial da circunscrição.

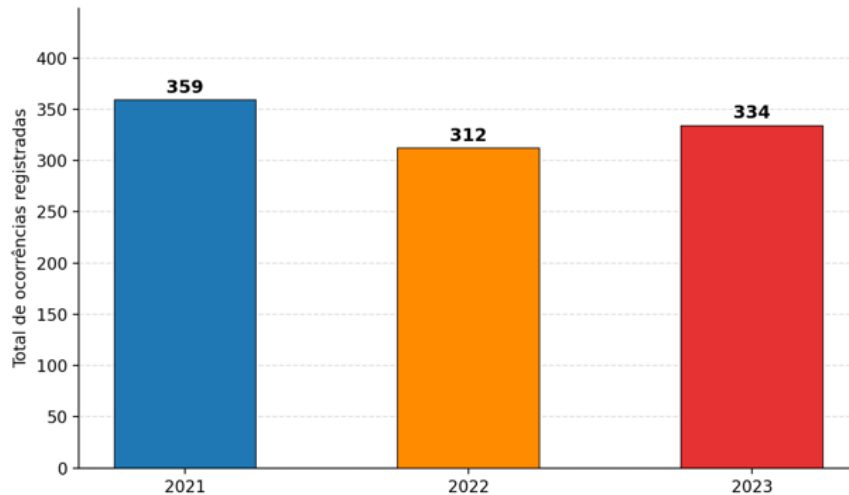
Os indicadores reativos registram crimes como homicídio doloso, feminicídio, estupro, latrocínio, roubo e furtos diversos; os proativos, foragidos recapturados, mandados cumpridos, veículos recuperados, apreensões e abordagens policiais. Juntos, permitem avaliar tanto a pressão de ocorrências quanto a capacidade institucional de resposta preventiva e repressiva.

O Gráfico 3 mostra que o total de ocorrências reativas nos nove municípios oscilou de 359 (2021) para 312 (2022) e 334 (2023) — variação de baixa amplitude, sem tendência de crescimento. Esse dado ganha relevância ao ser confrontado com o Gráfico 5, que revela a redução do efetivo de 77 para 48 policiais no mesmo período (perda de quase 38%).

A dissociação entre as duas curvas corrobora a hipótese da pesquisa: a descentralização operacional e as aposentadorias sem reposição não elevaram proporcionalmente a demanda repressiva atendida. O achado converge com Scalco, Amorim e Gomes (2012), para quem a eficiência policial depende da gestão dos recursos, e com Beato Filho (1999), quanto ao peso da estratégia adotada por cada unidade.

À luz do princípio constitucional da eficiência (art. 37, CF/1988), a estabilidade dos indicadores repressivos sugere que o 12º BPM preservou sua capacidade de resposta mesmo com a redistribuição de efetivo para as unidades especializadas — reforçando a leitura de resiliência organizacional, sem eliminar a necessidade de recomposição gradual do efetivo.

Gráfico 3: Indicadores repressivos (Reativa), total de ocorrências por ano – 9 municípios da área do 12º BPM



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Sistema Odisseu do período 2021 a 2025.

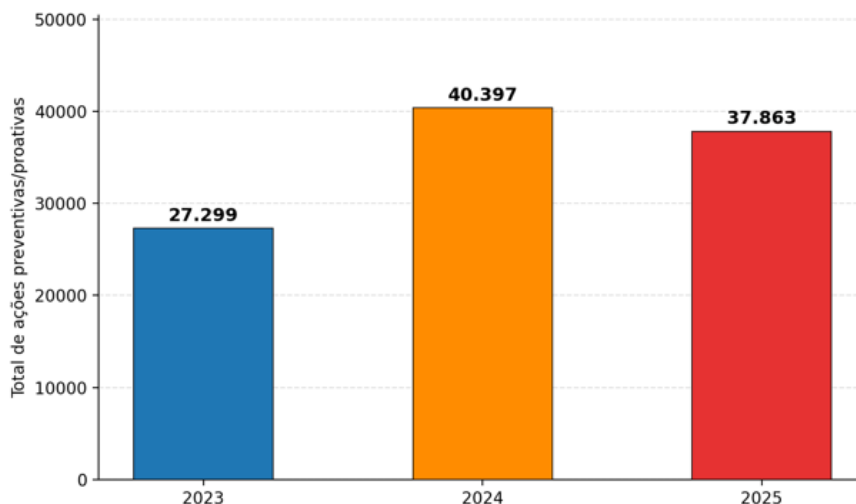
O Gráfico 4 apresenta a evolução dos indicadores preventivos (PROATIVA) consolidados nos nove municípios sob a área de responsabilidade do 12º Batalhão de Polícia Militar, no período de 2021 a 2025. Diferentemente do comportamento observado nos indicadores repressivos, os dados revelam uma trajetória de crescimento seguida de recuo: o total de ações preventivas passou de 27.299, em 2023, para 40.397 em 2024 — um incremento superior a 48% —, retraindo-se, em seguida, para 37.863 em 2025.

Essa inflexão no último ano do período analisado merece leitura cuidadosa à luz do referencial teórico adotado neste estudo. O recorte específico de Iporá, sede do batalhão, já evidenciava esse movimento no confronto anterior/atual: as abordagens a pessoas caíram de 12.408 para 10.020 registros, as abordagens a veículos, de 8.735 para 7.493, e as ações preventivas, de 1.332 para 388 — sinalizando que a queda não é um fenômeno isolado, mas se reproduz, em maior ou menor grau, na maioria dos municípios da circunscrição.

Conforme já discutido, indicadores de volume medem intensidade de atividade, mas não medem, por si sós, a qualidade da alocação ou o efeito preventivo sobre a criminalidade, de modo que essa retração não autoriza, isoladamente, a conclusão de perda de eficiência global — podendo decorrer de maior seletividade operacional, de ajuste de prioridades ou da própria limitação de efetivo. Ainda assim, a queda concomitante das ações preventivas em 2025 dialoga diretamente com a advertência de Muniz *et al.* (1997) sobre os riscos da fragmentação informacional entre unidades especializadas e batalhão territorial, e reforça a recomendação deste estudo de que o 12º

BPM institucionalize painéis periódicos de acompanhamento de indicadores, de modo a distinguir, com maior precisão, entre queda de volume de atividade e eventual comprometimento da presença policial planejada.

Gráfico 4: Indicadores preventivos (Proativa), total de ações por ano – 9 municípios da área do 12º BPM



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Sistema Odisseu do período 2021 a 2025.

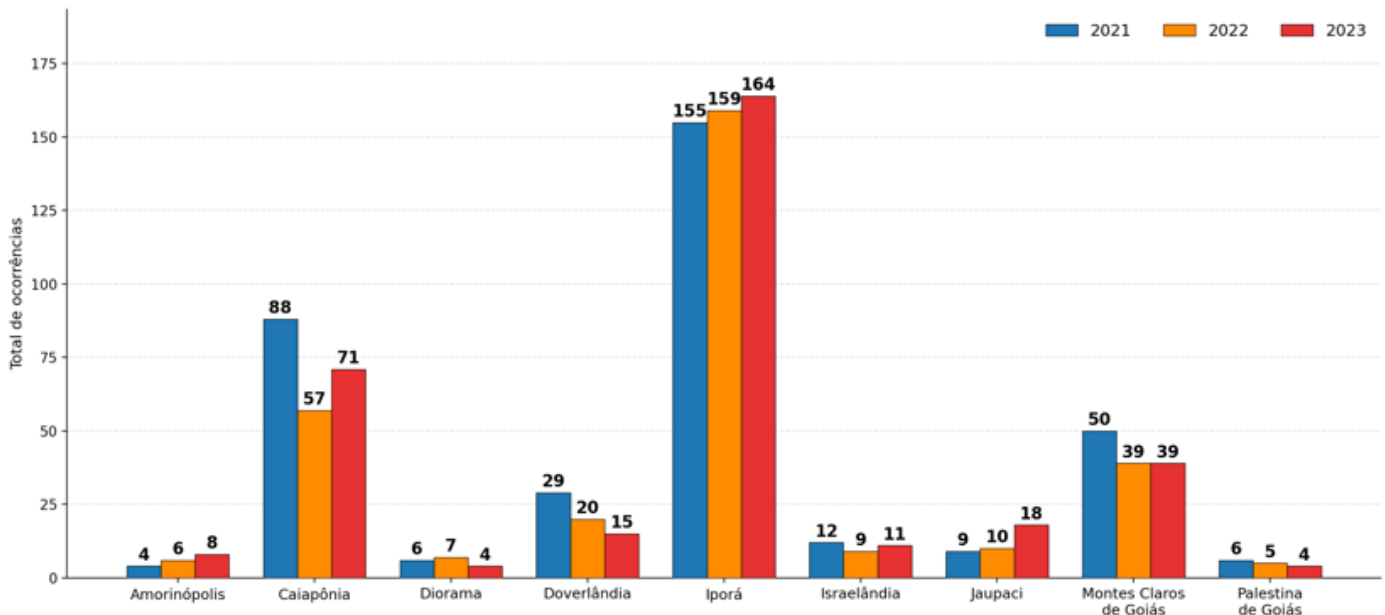
O Gráfico 5 desagrega os indicadores repressivos (REATIVA) por município, permitindo observar que a distribuição da criminalidade na área do 12º Batalhão de Polícia Militar é marcadamente heterogênea. Iporá, sede da unidade, concentra a maior parcela das ocorrências registradas no período — 155, 159 e 164 casos em 2021, 2022 e 2023, respectivamente —, seguida por Caiapônia (88, 57 e 71) e Montes Claros de Goiás (50, 39 e 39). Os demais municípios — Amarinópolis, Diorama, Doverlândia, Israelândia, Jaupaci e Palestina de Goiás — apresentam volumes substancialmente menores, oscilando entre poucas dezenas e um único dígito de ocorrências ao ano.

Essa concentração é compatível com o maior porte populacional e a maior densidade de atividade urbana de Iporá em relação às demais localidades da circunscrição, o que naturalmente eleva sua exposição a ocorrências criminais. Chama atenção, contudo, que mesmo no município-sede a série histórica não apresenta tendência de crescimento acentuado (155→159→164), evidenciando estabilidade relativa que reforça a leitura já apresentada no Gráfico 3: a redução de quase 38% do efetivo do 12º BPM entre 2021 e 2023 não se traduziu em elevação proporcional da

pressão repressiva sobre a unidade, nem mesmo no município que concentra a maior demanda operacional.

Esse padrão sugere que a resiliência organizacional discutida por Batitucci (2019) e por Scalco, Amorim e Gomes (2012) não decorre de uma redistribuição artificial de ocorrências entre municípios, mas de uma manutenção genuína da capacidade de resposta em todos os pontos da área de circunscrição, inclusive naquele de maior demanda, o que fortalece a hipótese central desta pesquisa de que a eficiência policial do 12º BPM não é função direta do quantitativo de efetivo disponível.

Gráfico 5: Indicadores repressivos (Reativa), por município, total de ocorrências registradas – 2021 a 2025



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Sistema Odisseu do período 2021 a 2025.

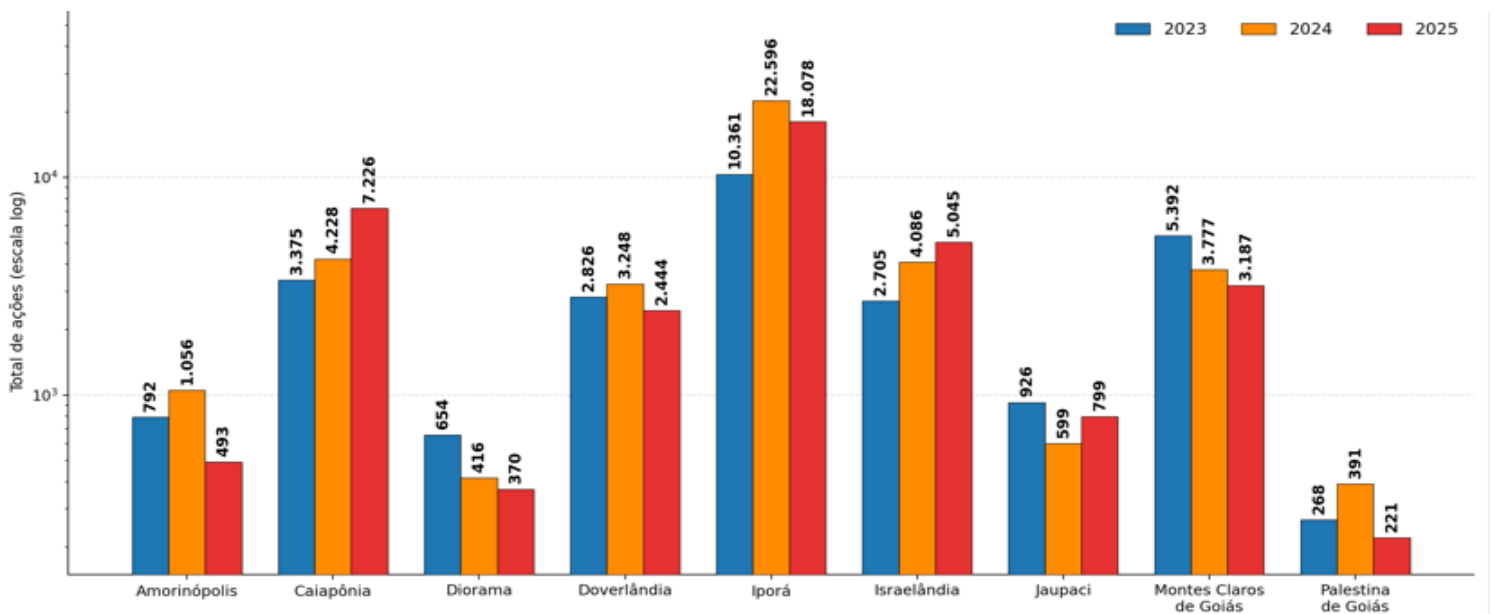
O Gráfico 6 desagrega os indicadores preventivos (PROATIVA) por município, evidenciando, mais uma vez, a concentração da atividade operacional em Iporá, sede do 12º Batalhão de Polícia Militar, cujo volume de ações preventivas (10.361 em 2023, 22.596 em 2024 e 18.078 em 2025) supera em larga escala o registrado nos demais municípios da circunscrição — razão pela qual optou-se pela representação em escala logarítmica, de modo a tornar visível a variação nos municípios de menor porte, como Diorama e Palestina de Goiás, cujos totais anuais não ultrapassam a casa das centenas.

A leitura por município revela que a inflexão observada no agregado da área (crescimento entre 2023 e 2024, seguido de recuo em 2025) não é um comportamento isolado de Iporá,

repetindo-se em Doverlândia, Montes Claros de Goiás e Palestina de Goiás, o que reforça a hipótese de um fenômeno mais amplo do que uma simples oscilação pontual da sede do batalhão. Chama atenção, em sentido contrário, a trajetória de Caiapônia, que apresenta crescimento contínuo no período (3.375, 4.228 e 7.226), e de Jaupaci e Israelândia, cujos totais de 2025 superam os de 2024, sugerindo que a retração das ações preventivas não decorre de uma limitação uniforme de efetivo em toda a área, mas de dinâmicas de gestão e priorização específicas de cada fração territorial.

Esse padrão dialoga com a ressalva de Muniz *et al.* (1997) quanto aos riscos de fragmentação decisória entre unidades especializadas e frações de área, e reforça a recomendação central deste estudo: a necessidade de o 12º BPM adotar rotinas de acompanhamento sistemático dos indicadores por município, de modo a diferenciar, com precisão, entre ajustes de seletividade operacional e eventuais fragilidades na presença policial planejada em cada localidade sob sua responsabilidade.

Gráfico 6: Indicadores preventivos (Proativa), por município, total de ações registradas – 2021 a 2025



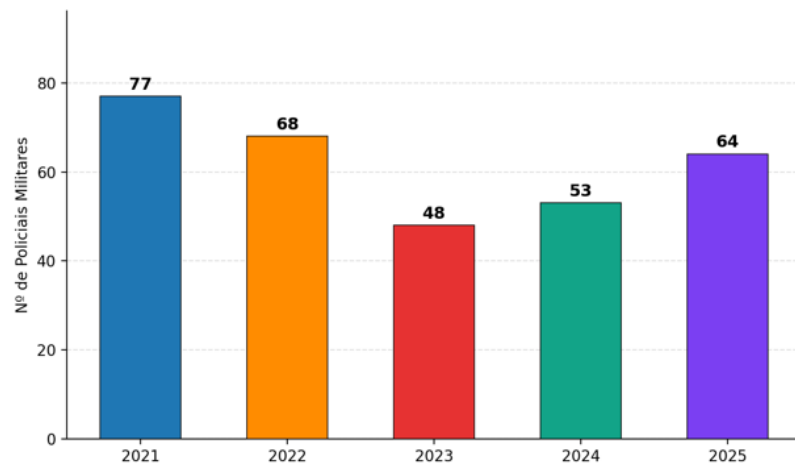
Fonte: Elaborado pelo autor com base no Sistema Odisseu do período 2021 a 2025.

O Gráfico 7 apresenta a variação do efetivo policial militar do 12º BPM no período de 2021 a 2025. Observa-se uma redução expressiva entre 2021 e 2023, com queda de 77 para 48 policiais militares, o que representa perda de 29 integrantes em dois anos. Esse movimento indica o impacto

direto das transferências, aposentadorias e redistribuições de pessoal sobre a estrutura operacional da unidade, especialmente em um batalhão responsável por atender diferentes municípios sob sua circunscrição.

A partir de 2024, nota-se uma recomposição parcial do efetivo, com aumento para 53 policiais militares, seguida de nova elevação em 2025, quando o quantitativo chega a 64 integrantes. Apesar dessa recuperação, o número ainda permanece inferior ao registrado em 2021. Assim, os dados demonstram que o 12º BPM enfrentou um período crítico de restrição de pessoal, mas iniciou um processo de recomposição que pode contribuir para o fortalecimento da capacidade de resposta, da cobertura territorial e da eficiência operacional da unidade.

Gráfico 7: Evolução do efetivo policial militar do 12º BPM entre 2021 e 2025



Fonte: Elaborado pelo autor com base no processo SEI nº 202200002156596 (GOIÁS, 2025).

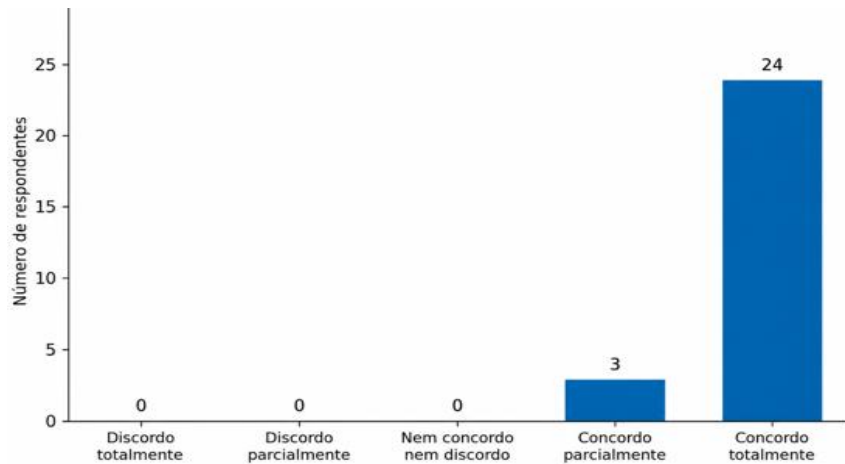
4.3. Comunicação operacional, capacidade de resposta e implicações gerenciais

A terceira dimensão examina os efeitos da descentralização sobre a comunicação operacional: a redistribuição de efetivo qualifica demandas complexas, mas pode comprometer a fluidez informacional sem canais claros de integração, conforme Batitucci (2019), Muniz *et al.* (1997) e Lima, Bueno e Ribeiro (2014), quanto aos riscos da fragmentação de comando. A manutenção da capacidade operacional diante da perda de 46 policiais aponta para resiliência organizacional, sugerindo protocolos de comunicação com as unidades especializadas, separação entre quantidade, qualidade e gravidade das ocorrências, e gestão de efetivo articulada a planejamento territorial.

4.4. Análise de efetividade da percepção operacional

Esta subseção examina os resultados do questionário estruturado, aplicado à população pesquisada de 74 policiais do 12º BPM, com coleta de dados realizada entre 05 e 30 de julho de 2026 e retorno efetivo de 27 respondentes, voltado a captar a percepção da tropa sobre os efeitos da descentralização operacional. São analisadas as dimensões de sobrecarga de trabalho, comunicação com as unidades especializadas, tempo de resposta e qualidade do atendimento, contrapondo a percepção dos respondentes aos indicadores objetivos discutidos nas seções anteriores.

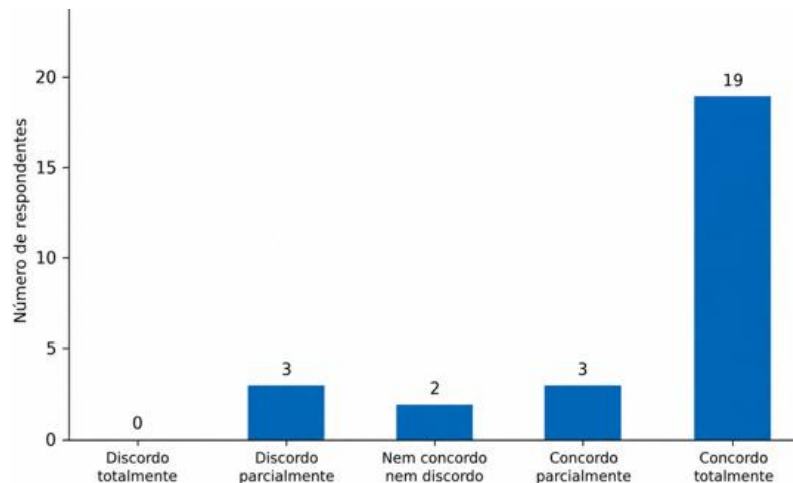
Gráfico 8: Sobrecarga de trabalho



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 8 evidencia percepção quase unânime de sobrecarga: dos 27 policiais consultados, 24 (88,9%) concordaram totalmente e 3 (11,1%) parcialmente com o aumento após a redução do efetivo, sem discordância. O resultado dialoga com a análise documental da seção 4.1 — perda de 46 policiais entre 2021 e 2025 — e reforça Silva *et al.* (2025) sobre os efeitos do déficit de efetivo no planejamento estratégico. Ainda assim, à luz de Scalco, Amorim e Gomes (2012), essa sobrecarga não se traduziu em queda proporcional do desempenho (Gráficos 3 e 5), sugerindo resiliência via intensificação do esforço das equipes remanescentes.

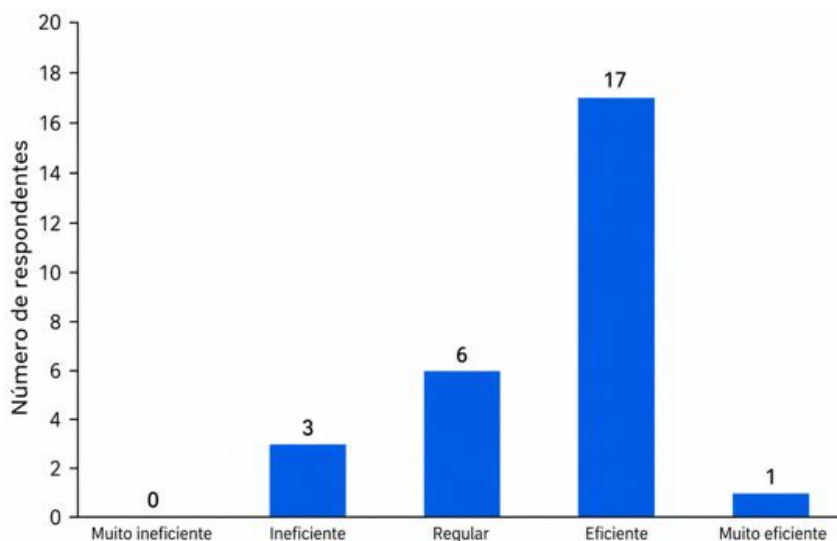
Gráfico 9: redução de efetivo e o tempo de resposta às ocorrências policiais.



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 9 mostra que a percepção de prejuízo no tempo de resposta também prevalece, com 81,5% de concordância (70,4% total, 11,1% parcial), contra 11,1% de discordância parcial e 7,4% de neutralidade. O achado matiza a seção 4.2: embora os indicadores objetivos (Gráfico 3) não revelem aumento de ocorrências reativas, a percepção subjetiva dos policiais aponta dificuldades operacionais, compatível com Muniz *et al.*, (1997) sobre fragmentação da coordenação, e com Batitucci (2019), para quem os ganhos gerenciais da descentralização nem sempre alcançam a ponta operacional.

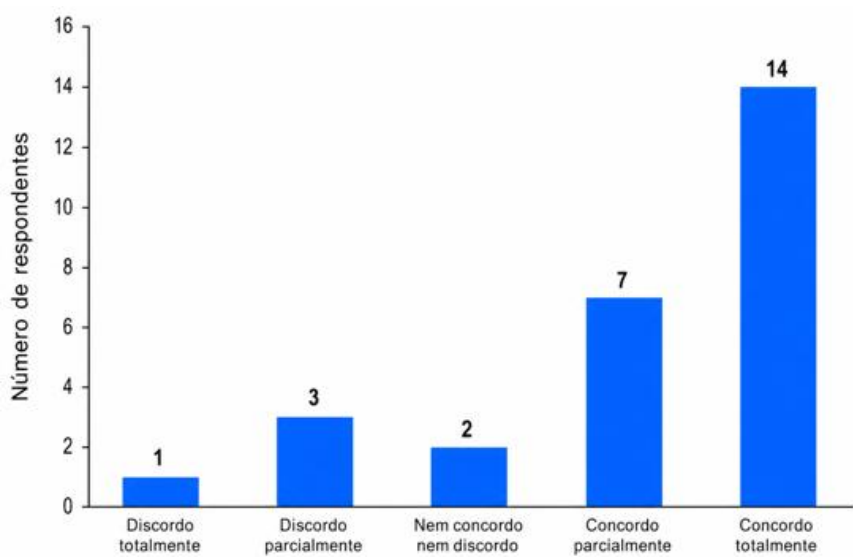
Gráfico 10: comunicação entre o 12º BPM e as unidades especializadas



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 10 revela avaliação predominantemente positiva da comunicação entre o 12º BPM e as unidades especializadas: 63,0% a classificaram como eficiente e 3,7% como muito eficiente, somando 66,7% de avaliações favoráveis, contra 22,2% que a consideraram regular e 11,1% ineficiente, sem registro de "muito ineficiente". A parcela não desprezível de fragilidade percebida (33,3%) corrobora a preocupação de Lima, Bueno e Ribeiro (2014) quanto à fragilidade na disseminação de informações entre instituições de segurança pública, e confirma a tensão apontada por Muniz *et al.* (1997) entre especialização de unidades e fluidez informacional. A predominância positiva sugere, contudo, que o 12º BPM construiu canais de articulação minimamente funcionais com a CPE, o Batalhão Rural e o Batalhão Maria da Penha, ainda que aquém do ideal do princípio da eficiência (Di Pietro, 2023).

Gráfico 11: Capacidade operacional x qualidade do atendimento à população

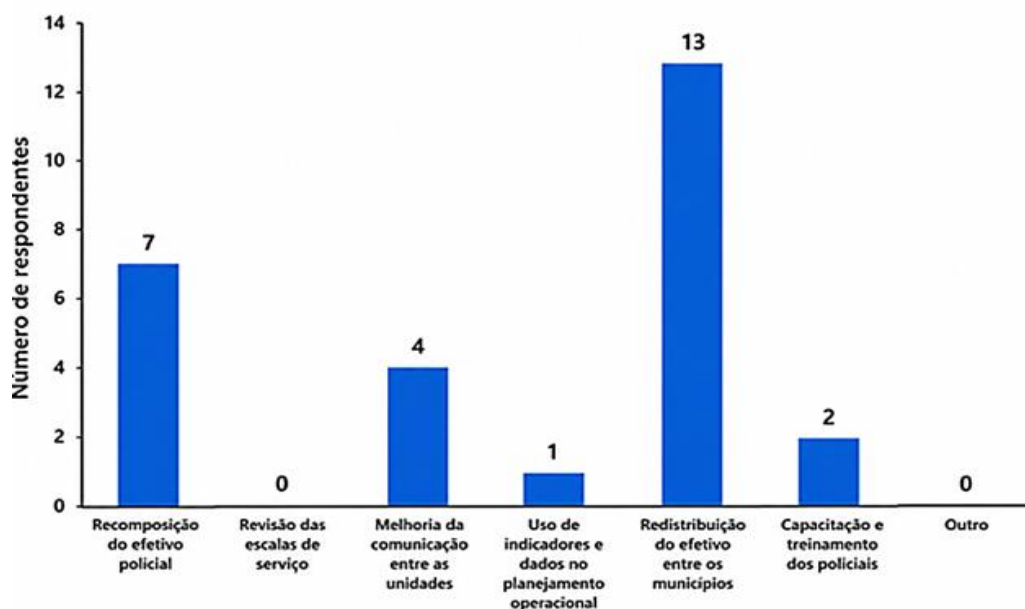


Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 11 indica que a maioria dos respondentes reconhece a manutenção da capacidade operacional e da qualidade do atendimento mesmo com a redução do efetivo: 77,8% concordaram (51,9% totalmente, 25,9% parcialmente), contra 14,8% de discordância e 7,4% de neutralidade. O resultado corrobora, sob a ótica da percepção policial, o achado da pesquisa documental (Gráficos 3, 5 e 7), segundo o qual a redução de quase 38% do efetivo entre 2021 e 2023 não produziu queda proporcional do desempenho. Essa convergência reforça a tese de Scalco, Amorim e Gomes (2012) de que a eficiência não depende exclusivamente do quantitativo de pessoal, dialogando também

com Beato Filho (1999), para quem o desempenho está mais associado à estratégia de gestão do que ao volume de recursos.

Gráfico 12: Qual medida você considera mais importante para melhorar a eficiência operacional do 12º BPM?



Fonte: elaborado pelo autor (2026)

O Gráfico 12 evidencia que a redistribuição do efetivo entre os municípios da circunscrição foi a medida mais indicada pelos respondentes para o aprimoramento da eficiência operacional do 12º BPM, com 13 menções (48,1%), seguida pela recomposição do efetivo policial, com 7 menções (25,9%). A melhoria da comunicação entre as unidades obteve 4 indicações (14,8%), a capacitação e o treinamento dos policiais, 2 (7,4%), e o uso de indicadores e dados no planejamento operacional, apenas 1 (3,7%), não havendo registros para a revisão das escalas de serviço ou para a categoria "outro". A primazia da redistribuição territorial do efetivo, mais votada até do que a simples recomposição do quantitativo, confirma a hipótese central da pesquisa, sustentada em Scalco, Amorim e Gomes (2012), de que a eficiência policial depende primordialmente da forma como os recursos são geridos e distribuídos no território, e não apenas da quantidade de policiais disponíveis. O resultado também converge com a proposta de Mesquita Neto (2004) sobre a adaptação da distribuição de comando às especificidades territoriais, e reforça a recomendação deste estudo de que o 12º BPM adote critérios de risco territorial na revisão de suas escalas e na alocação de efetivo entre os municípios sob sua responsabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo permitiu compreender que a descentralização operacional do 12º BPM produziu efeitos relevantes sobre a gestão do efetivo, a comunicação interna e o planejamento da atividade policial. A perda de 46 policiais entre 2021 e 2025 representou desafio concreto, corroborado pelos policiais consultados: 88,9% relataram aumento da sobrecarga (Gráfico 8) e 81,5% prejuízo no tempo de resposta (Gráfico 9). Ainda assim, a redução do efetivo não explica, isoladamente, o desempenho operacional do batalhão.

O objetivo geral foi alcançado: o desempenho institucional depende da combinação entre recursos humanos, estratégia de gestão e coordenação das ações, confirmada pela triangulação entre dados documentais, indicadores do Sistema Odisseu e percepção dos policiais (Gil, 2019) — 77,8% reconhecem manutenção da capacidade operacional (Gráfico 11), embora com custo em sobrecarga. Na comunicação, 66,7% a consideram eficiente (Gráfico 10), mas um terço a avalia como regular ou ineficiente, confirmando as advertências de Muniz *et al.* (1997) e Lima, Bueno e Ribeiro (2014) sobre fragmentação informacional.

A pesquisa evidenciou a dupla face da descentralização: fortalece unidades especializadas, mas reduz a disponibilidade do batalhão territorial. A redistribuição do efetivo entre municípios foi apontada como medida prioritária (48,1%, Gráfico 12), reforçando, com Scalco, Amorim e Gomes (2012), que a eficiência depende da gestão dos recursos, não do volume de efetivo.

Como contribuição prática, recomenda-se a implementação de quatro medidas de gestão. Primeiro, a instituição de painéis periódicos de indicadores, com apuração mensal dos dados reativos e proativos do Sistema Odisseu por município, de modo a distinguir com precisão entre oscilações normais de volume e eventual comprometimento da presença policial planejada. Segundo, a criação de canais formais de comunicação entre o batalhão territorial e as unidades especializadas (CPE, Batalhão Rural e Batalhão Maria da Penha), com protocolos definidos de troca de informações e reuniões periódicas de alinhamento operacional, a fim de reduzir a fragmentação informacional identificada nos Gráficos 9 e 10. Terceiro, a revisão das escalas de serviço com base em critérios de risco territorial, priorizando a redistribuição do efetivo entre os municípios da circunscrição conforme a concentração de ocorrências evidenciada no Gráfico 5, alinhando-se à medida mais indicada pelos respondentes (Gráfico 12). Quarto, a recomposição gradual do efetivo, articulada em planejamento plurianual junto à Corporação, que consolide a

trajetória de recuperação já iniciada entre 2024 e 2025 (Gráfico 7), sem comprometer a alocação de pessoal nas unidades especializadas. Como limitação, parte da base estatística está em formato de imagem, e os dados de percepção refletem autoavaliação sujeita a vieses.

Conclui-se que o 12º BPM demonstrou capacidade de adaptação diante da redução de efetivo, com custo humano expresso na sobrecarga quase unânime relatada, exigindo política institucional estável capaz de converter dados e experiência em melhores resultados operacionais.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de; NASCIMENTO, Andréa Ana do. **Desafios da reforma das polícias no Brasil**: permanência autoritária e perspectivas de mudança. Civitas: , Porto Alegre, v. 16, n. 4, p. 653-672, out./dez. 2016. DOI: 10.15448/1984-7289.2016.4.24402.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Gerencialismo, estamentalização e busca por legitimidade: o campo policial militar no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 34, n. 101, e3410111, 2019. DOI: 10.1590/3410111/2019.

BEATO FILHO, Cláudio Chaves. **Ação e estratégia das organizações policiais**. In: Congresso do Projeto Polícia e Sociedade Democrática, 2., 1999, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: Polícia e Sociedade Democrática, 1999.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

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

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 44-46, 24 maio 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOIÁS (Estado). Secretaria de Segurança Pública. **Processo SEI nº 202200002156596**: movimentação de efetivo do 12º Batalhão de Polícia Militar — período 2021–2025. Goiânia: SSP-GO, 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira; RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes (coord.). **Diagnóstico dos sistemas estaduais de segurança pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2014.

MESQUITA NETO, Paulo de. **Policciamento comunitário e prevenção do crime**: a visão dos coronéis da Polícia Militar. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 103-110, 2004.

MUNIZ, Jacqueline *et al.*, Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário. Tempo Social: **Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 197-213, maio 1997.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira; Proença Júnior, Domício. **Muita politicagem, pouca política os problemas da polícia são**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 21, n. 61, p. 159-172, 2007.

SCALCO, Paulo Roberto; AMORIM, Airtton Lopes; GOMES, Adriano Provezano. **Eficiência técnica da Polícia Militar em Minas Gerais**. Nova Economia, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 165-190, jan./abr. 2012.

SILVA, Sergio Vieira da *et al.*, Negreiros. **Estratégias para superar o déficit de efetivo na Polícia Militar do Tocantins**: caminhos para eficiência e valorização. Lumen et Virtus, São José dos Pinhais, v. 16, n. 53, p. 1-15, 2025. DOI: 10.56238/levv16n53-059.