

# REVISTA DESAFIOS

ISSN: 2359-3652

## **CARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS: PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS**

*CHARACTERIZATION OF THE MILITARY POLICE PERFORMANCE OF TOCANTINS: PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT AND SECURITY*

*CARACTERIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA POLICÍA MILITAR DE TOCANTINS: PROBLEMAS DE GESTIÓN PÚBLICA Y DE SEGURIDAD*

**Alana Cristina dos Santos Moraes Nunes<sup>1</sup>, Darlene Teixeira Castro<sup>2</sup>**

Mestranda em Administração Pública pela UFT/PROFIAP; MBA em Liderança e formação de gestores pela UFT. Pós-graduada em Docência do ensino superior pelo Instituto Geralda Aldira; Graduada em Administração pela UFT. Graduada em Segurança Pública pela UNITINS/APMT. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2222-1854>. E-mail: [alanauft@gmail.com](mailto:alanauft@gmail.com).

<sup>2</sup> Realizou estudos de pós-doutoramento em Redes sociais na Universidade Federal do Tocantins (UFT) pelo programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade, Doutora em Comunicação e Culturas Contemporâneas pela UFBA, Mestrado em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Especialização em Metodologias e Linguagens em EaD pela Universidade Estadual do Tocantins, Especialização em Gestão e Novas Tecnologias pelo Centro Universitário Luterano de Palmas (2004), Graduação em Jornalismo e Letras pelo Centro Universitário Luterano de Palmas. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8766578585291045>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1867-3804>.

E-mail: [darlene.tc@unitins.br](mailto:darlene.tc@unitins.br)

Aprovado em 12/2023 publicado em 29/12/2023.

### **RESUMO**

Esse artigo tem como objetivo apresentar uma discussão acerca de dados atuais do efetivo da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), considerando aspectos voltados à segurança pública tocaninense. A fundamentação teórica está alojada no campo interdisciplinar da Gestão de Pessoas e da Gestão Estratégica, compreendendo-as como macroáreas responsáveis por nos ajudar a entender questões administrativas de segurança pública. A metodologia é do tipo documental com abordagem quantiquantitativa, partindo do princípio de que analisamos dados documentais cedidos pela Diretoria de Gestão Profissional (DGP) da Polícia Militar do Estado do Tocantins. O trabalho revelou um déficit expressivo no que compete ao efetivo da Polícia Militar do referido estado, o que acarreta no fato de ter muitos municípios desassistidos diuturnamente pelo sistema público estadual de segurança. Por isso, o estudo reforça sua importância no que compete ao sistema de segurança pública do estado, considerando também a necessidade de atenção para o número de efetivo disponível no momento. Isso porque, de acordo com a pesquisa, o número do efetivo está bem abaixo do que propõe as próprias orientações de segurança do Tocantins.

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Polícia Militar; Segurança Pública.

### **ABSTRACT**

This article aims to present a discussion about current data on the number of the Military Police of the State of Tocantins (MPST), considering aspects related to public security in Tocantins. The theoretical foundation is housed in the interdisciplinary field of People Management and Strategic Management, understanding them as macro areas responsible for helping us to understand administrative issues of public security. The methodology is of the documentary type with a quantitative and qualitative approach, based on the principle that we analyze documentary data provided by the Director of Professional Management (DPM) of the State of Tocantins. The work revealed a significant deficit in terms of the number of Military Police in that state, which results in the fact that many municipalities are unassisted by the state public security system. Therefore, the study reinforces its importance in relation to the state's public security system, also considering the need to pay attention to the number of personnel available at the moment. This is because, according to the research, the number of personnel is well below what Tocantins' own security guidelines propose.

**Keywords:** People Management; Military Police; Public Security.

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo presentar una discusión sobre los datos actuales de la Policía Militar efectiva del Estado de Tocantins (PMTO), considerando aspectos relacionados con la seguridad pública en Tocantins. La base teórica se aloja en el campo interdisciplinario de la Gestión de Personas y la Gestión Estratégica, entendiéndolas como macro áreas responsables de ayudarnos a comprender los temas administrativos de seguridad pública. La metodología es de tipo documental con un enfoque cuantitativo y cualitativo, asumiendo que analizamos los datos documentales proporcionados por el Dirección De Gestión Profesional (DGP) del Estado de Tocantins. El estudio reveló un déficit significativo en lo que es responsabilidad de la Policía Militar efectiva de ese estado, lo que lleva al hecho de que muchos municipios no son asistidos por el sistema de seguridad pública estatal. Por lo tanto, el estudio refuerza su importancia en relación al sistema de seguridad pública del estado, considerando también la necesidad de prestar atención a la cantidad de personal disponible en este momento. Esto se debe a que, según la investigación, el número de personal está muy por debajo de lo que proponen las propias directrices de seguridad de Tocantins.

**Descriptor:** Gestión de Personas; Policía Militar; Seguridad Pública.

## **INTRODUÇÃO**

Na atual conjuntura social, em que as relações estabelecidas entre as pessoas se configuram de maneira fluida, aspectos ligados à dinâmica social são postos em evidência. Neste sentido, é possível fazer referência à segurança pública como elemento basilar ao bem-estar coletivo, tornando-se instrumento assegurado pelos Direitos Humanos (DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS, 2009).

Assim, a figura do Policial Militar (PM) ganha *status* de protagonista da segurança pública coletiva, exigindo atenção especial no âmbito das investigações acadêmico-científicas. Isso porque este passa a ser visto como ator social direto do exercício dos Direitos Humanos, considerando a sua

posição de apaziguamento dos conflitos coletivos, de maneira a primar pela ordem (GISI; SILVESTRE, 2020; KLEGER; MACEDO, 2015; NÓBREGA JÚNIOR, 2010; PONCIONI, 2005).

O termo “ator social” é utilizado neste artigo em conformidade aos estudos propostos por Latour (2000, 2004, 2012), ao sugerir a organização social como teia. Conforme o autor, o homem deixa de ser sujeito e passa a ser ator a partir do momento em que se torna protagonista do processo emancipatório do comportamento coletivo, de modo a impactar a rotina de um determinado grupo. Dessa maneira, a figura do PM passa a ser considerada um exemplo de ator social humano, partindo da premissa de que, são desencadeadas múltiplas ações advindas dos seus efeitos em relação ao cidadão.

Nesse sentido, o quantitativo de PM deve atender à dinâmica social da localidade em que está inserido, de maneira a viabilizar um sistema de segurança público satisfatório, garantindo o direito de todos de acesso à segurança. Entretanto, esse número é bastante questionável, quando se leva em consideração o fato de ser relativo, posto que sofre alterações em decorrência da localidade. Esta, por sua vez, passa a ser entendida sob uma perspectiva decrescente, obedecendo à seguinte estrutura: estados, cidades, bairros (TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).

Tomando estes argumentos como motivadores, esse artigo tem como objetivo apresentar uma discussão acerca de dados atuais do efetivo da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), considerando aspectos voltados à segurança pública tocantinense. Entende-se que a referida temática pode apresentar desdobramentos importantes ao mapeamento da segurança pública em território do estado mencionado, podendo servir também como paradigma para outras unidades federativas.

O objetivo supramencionado dá margem à seguinte problemática de pesquisa: o que revelam os dados atuais do efetivo da PMTO, considerando aspectos voltados à segurança pública tocantinense? Esta indagação, por sua vez, parte das seguintes hipóteses:

H1: Há uma necessidade de se falar sobre a referida temática, partindo do princípio de sua colaboração eficaz junto à efetivação da segurança pública tocantinense, sendo algo, portanto, de utilidade coletiva.

H2: Há uma carência muito grande no que compete ao policiamento ostensivo no Tocantins. Isso se dá em razão da baixa quantidade de PMs distribuídos pelos municípios do referido estado. Nesse sentido, parte considerável da população encontra-se desassistida no que se refere a um policiamento efetivamente atuante 24 horas por dia.

Para confirmar ou não as hipóteses listadas acima, optou-se por uma fundamentação teórica interdisciplinar, a partir dos estudos sobre policiamento ostensivo militar (GISI; SILVESTRE, 2020; KLEGER; MACEDO, 2015; NÓBREGA JÚNIOR, 2010; PONCIONI, 2005; TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020), especificamente na interface entre Gestão de Pessoas (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; FIUZA, 2010; LACOMBE, 2008) e Gestão Estratégica (HAFSI;

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

MARTINET, 2008; OLIVEIRA, 2017). Entende-se que esta abordagem pode responder, de maneira satisfatória, as demandas emergidas do problema de pesquisa desse artigo.

A metodologia é do tipo documental com abordagem quantiquantitativa, partindo do princípio de que foram analisados dados documentais cedidos pela Diretoria de Gestão Profissional (DGP) da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Compreende-se essa tipologia metodológica como condizente às discussões travadas aqui, partindo do princípio de que os documentos tratados ajudam a entender o quadro do efetivo da PMTO, a partir de projeções numéricas (LAKATOS; MARCONI, 2013; PEREIRA; ANGELOCCI, 2021).

### MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta seção, é apresentado o desenho do panorama metodológico deste artigo. Trata-se da descrição do percurso investigativo considerando seu tipo e abordagem de pesquisa.

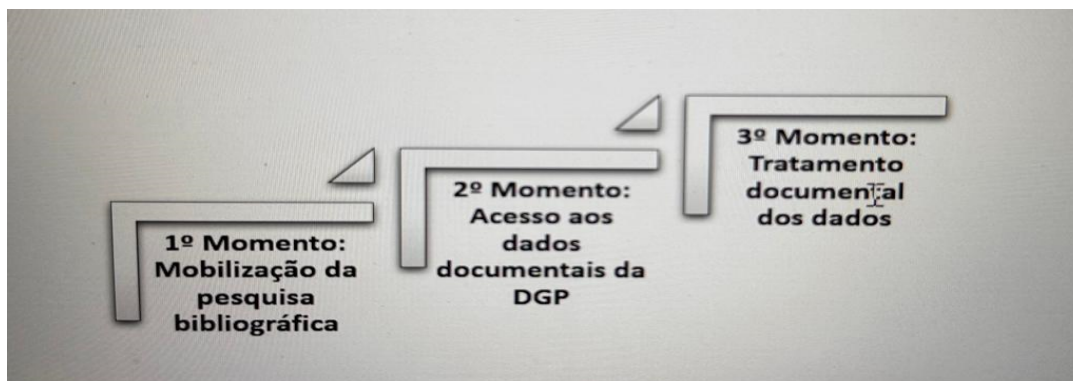
Este trabalho é do tipo documental com abordagem quantiquantitativa, pois levou-seem consideração o tratamento científico dos dados sobre o efetivo da PMTO cedidos pela Diretoria de Gestão Profissional (DGP) da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Entende-se que o acesso a estes documentos nos ajudou a criar projeções acerca da atual situação de segurança pública tocantinense, bem como do bem-estar populacional.

A pesquisa documental é caracterizada pela constituição dos dados por documentos passíveis de tratamento científico. Além disso, estes, por sua vez, denotam questões sociais concretas, por meio das quais é possível pensar as relações entre as pessoas (PEREIRA; ANGELOCCI, 2021). Nesse sentido, é possível fazer uma referência ao próprio sistema de segurança pública do Estado do Tocantins, o qual se constitui como ponto de partida para o estabelecimento da ordem pública.

A abordagem quantitativa se baseia em aspectos numéricos como ponto de partida para projeções interpretativas. Em outras palavras, entende-se que o quantitativo é essencial para a construção do percurso de interpretação aferido aos dados de uma investigação científica (LAKATOS; MARCONI, 2013; PEREIRA; ANGELOCCI, 2021). Neste caso, há uma referência ao efetivo da PMTO como ponto de partida às projeções sobre a dinâmica da segurança pública tocantinense, de maneira a revelar se o quantitativo de policiais militares no estado é ou não satisfatório para manter a ordem e o bem-estar entre os cidadãos.

A representação abaixo ilustra o procedimento adotado para o tratamento dos dados contidos neste trabalho.

**Figura 1:** Representação do processo de pesquisa



Fonte: Elaboração do próprio autor (2023).

De acordo com a Figura 1, o percurso metodológico desta pesquisa é constituído por três momentos, que se articulam sob uma perspectiva linear e sequenciada, sendo eles: 1º Momento: Mobilização da pesquisa bibliográfica; 2º Momento: Acesso aos dados documentais da DGP; 3º Momento: Tratamento documental dos dados. Estes, por sua vez, foram executados da seguinte maneira:

- 1º momento: trata-se do período de entrosamento com a teoria mobilizada neste trabalho, com o intuito de oportunizar um conhecimento substancial sobre GP e PPS. Nesse sentido, é possível dizer também que foi o momento da mobilização bibliográfica que constitui as discussões teóricas travadas neste artigo.
- 2º momento: Trata-se do período de coleta dos dados de pesquisa. Nesse tempo, foi procurada a DGP com o intuito de que esta fornecesse dados que comprovassem o quantitativo do efetivo da PMTO, sendo a DGP o órgão responsável por deter essa informação. Por meio desta coleta, foi obtido o Quadro 1, no qual foram sistematizadas as informações quantitativas contidas nele.
- 3º momento: Trata-se do período de análise dos dados. Aqui, foram utilizadas as técnicas da pesquisa documental, considerando o ineditismo científico no processo de tratamento dos dados coletados. Assim, cumpriu-se uma metodologia documental de abordagem quantiquantitativa, tal como descrita no início desta seção.

Em tempo, é pertinente reforçar que a análise documental realizada neste artigo procurou caracterizar esses dados do ponto de vista qualitativo, porém o tratamento ocorre de maneira interpretativista, o que justifica a abordagem escolhida.

## DISCUSSÃO

### Gestão de Pessoas a partir de um Olhar Estratégico

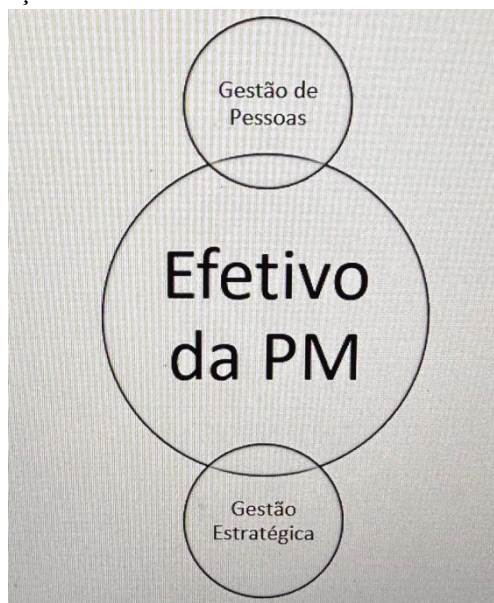
## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

Nesta seção, é apresentado um panorama teórico acerca da confluência entre Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica a partir das discussões acadêmicas sobre o efetivo da PMTO no contexto da segurança pública tocantinense. Entende-se que isso seja relevante à compreensão dos pressupostos levantados neste trabalho, ao considerar-se que a literatura especializada ainda deixa muitas lacunas a respeito da referida temática.

A Figura 2 representa as zonas interfásicas entre as informações que foram caracterizadas neste trabalho. Entende-se que um olhar interdisciplinar pode responder à pergunta de pesquisa de maneira mais satisfatória, partindo do princípio de que há, com isso, a complexificação do objeto de investigação, que passa a ser pensado a partir de múltiplos olhares.

Entende-se por interdisciplinaridade a possibilidade articulatória entre diferentes perspectivas teóricas, as quais passam a ser vistas de maneira complementar. Isso reverbera a natureza sistêmica da pesquisa, de modo a valorizar o objeto investigado como fenômeno genuinamente social (FAZENDA, 2008; LIMA, 2008).

**Figura 2:** Articulações Teóricas entre Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica



**Fonte:** Elaboração do próprio autor (2023).

A figura acima é constituída por três esferas que se articulam e estabelecem zonas conversacionais, as quais, nos convidam a observar o objeto de pesquisa a partir de olhares interdisciplinares. A esfera central representa o “efetivo da PM”, por meio da qual é possível identificar outras circunferências satélites. Na parte superior da figura, temos estudos sobre “Gestão de Pessoas”. Já na parte inferior, é possível perceber as investigações acerca da “Gestão Estratégica”.



*A priori*, faz-se necessário identificar o que estamos entendendo por Gestão de Pessoas. Trata-se de uma vertente dos estudos administrativos que tem como foco gerir o capital humano de uma determinada organização. Isso engloba princípios de relação, motivação, mediação de conflito, treinamento e desenvolvimento de carreiras. Assim, é importante levar em consideração aspectos contextuais como motivadores do ato de gerir, já que pessoas são seres dotados de sentimentos, demonstrados por intermédio de comportamentos múltiplos (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; FIUZA, 2010; LACOMBE, 2008).

No bojo deste trabalho, a Gestão de Pessoas tem relação com o efetivo da PM, especificamente do Tocantins, considerando aspectos relacionados à ordem coletiva e à segurança pública. Nesse sentido, torna-se evidente a importância do PM enquanto agente que estabelece fiscalização de coletivo, de modo a evitar infrações (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2017; FIUZA, 2010; OLIVEIRA, 2017).

Demo, Fogaça e Costa (2017) apresentam um panorama de produções acadêmicas desenvolvidas entre 2000 e 2010, as quais versam sobre o papel da Gestão de Pessoas como fonte estratégica para desenvolvimento da competência e da habilidade no contexto organizacional militar. De acordo com os autores, ainda que tenha sido detectado um aumento de produções científicas em relação aos anos anteriores, ainda é necessário discutir acerca da natureza catalisadora da Gestão de Pessoas, partindo do princípio de que esta apresenta condições de melhorar e validar os esforços da equipe em relação ao trabalho coletivo.

No contexto deste artigo, o olhar supramencionado colabora para o aumento de atenção à qualidade dos serviços prestados pela PM no que compete às leis de convívio social. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas colabora para pensar estratégias de inclusão e capacitação do efetivo militar, ao considerar o quadro restrito de profissionais atuantes. Isso posto, gerir pessoas de modo a viabilizar uma segurança pública satisfatória, nesse caso, é algo bastante controverso (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Já Fiuza (2010) problematiza a relação entre Gestão de Pessoas e variáveis fatores organizacionais, os quais têm relação direta com noções de justiça corporativa. Para a autora, o ato de gerir pessoas é, na verdade, um ato político, pois o gestor deve buscar o contraponto entre os princípios da corporação e os valores pessoais dos profissionais. Em outras palavras, deve haver uma perspectiva complementar entre ambos os olhares, de modo a assegurar um bom funcionamento da equipe.

O teor político tratado acima nos parece pertinente à compreensão funcional do policiamento ostensivo. É necessário que o PM acredite nos verdadeiros propósitos emanados da ideologia das organizações militares. Entretanto, para isso, entende-se, também, que sua inclusão pode ser viabilizada

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

a partir de formações continuadas, as quais devem ter o papel de preparação para uma atuação mais efetiva. A natureza política reside, justamente, no fato de convergência ideológica, a qual pode colaborar na atuação mais positiva do gestor (LACOMBE; CHU, 2008).

Por outro lado, Oliveira (2017) acrescenta elementos que sustentam e caracterizam a dinâmica organizacional da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Para o autor, a Gestão de Pessoas, nesse caso, deve se basear na perspectiva hierárquica como mola propulsora ao desencadeamento das relações da PM.

Ainda conforme Oliveira (2017), há uma omissão representativa das discussões acadêmicas sobre o efetivo da PM nos estados brasileiros em geral. Esse silenciamento pode incentivar a não valorização da segurança pública como temática científica, indo contra a ideia de representação pública dos estudos acadêmicos.

É pertinente retomar à Figura 2. No que se refere à Gestão Estratégica, o foco maior são suas discussões acerca de seu caráter valorativo e racional perante os conflitos de pessoas no âmbito organizacional. Para isso, é levada em consideração, a capacidade de se tomar decisões e, com isso, se firmar como princípio resolutivo de uma corporação (HAFSI; MARTINET, 2008; OLIVEIRA, 2017).

Nesse sentido, a referência feita é a necessidade de avaliação do contexto da PM no que compete a um efetivo não satisfatório às demandas de segurança pública. Assim, é pertinente ponderar estratégias de minimização das lacunas deixadas por esse fator, na medida em que os problemas são mapeados. Portanto, trata-se, da necessidade de se organizar para que as tomadas de decisões sejam efetivas no escopo do policiamento público (HAFSI; MARTINET, 2008; LACOMBE; CHU, 2008).

Labombe e Chu (2008) pesquisam acerca de políticas de gestão estratégica a partir de comportamentos de colaboradores no contexto corporativo. Para os autores, o ato de tomar atitudes não pode ser algo que opere no vazio, ou seja, precisa ser planejado e sistematicamente pensando a partir das competências do grupo.

Isso, por sua vez, colabora para pensar no ambiente da PM, tomando as estatísticas do efetivo da PM como ponto de partida. Em outras palavras, agir estrategicamente com vistas a minimizar projeções crescentes de violência urbana e rural deve levar em consideração a implementação de práticas de policiamento (TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).

Hafsi e Martinet (2008) apresentam um olhar crítico sobre estratégias empresariais no contexto internacional dos estudos em administração. Para os autores, o sucesso das corporações é resultado de um trabalho cooperativo, em que as regras não podem ser vistas como condicionamentos irrefutáveis, optando, pois, por um olhar reflexivo.



Por fim, no contexto deste trabalho, pensar na gestão estratégica em segurança pública, nos convida a pensar no trabalho entre coirmãs, na tentativa de estabelecer uma parceria satisfatória, na colaboração e na socialização dos problemas e propositura de soluções.

### Segurança Pública como Caso de Gestão

Nesta seção, há uma apresentação do percurso teórico acerca da segurança pública e as noções de gestão, conceituadas na seção anterior. Entende-se que o processo de segurança pública deve incluir um efetivo que possa atender as dinâmicas sociais de segurança, de maneira condizente à realidade em que atua.

Assim, a ênfase foi em uma discussão do objeto de investigação o que leva a adotar a noção de agente social a partir dos estudos de Latour (2000, 2004, 2012), nos quais o autor salienta o teor relacional do termo em questão. Trata-se do elemento central nas relações sociais, sendo, por intermédio desse agente, iniciadas uma série de situações coletivas.

A Figura 3 representa o movimento equacional que resume a ideia que contemplada aqui. Nesse caso, considera-se o resultado de um processo que agrega políticas públicas de gestão e o próprio princípio legal de segurança pública.

**Figura 3:** Equação dos princípios de gestão e segurança pública



**Fonte:** Elaboração do próprio autor (2023).

A figura acima pode ser descrita da seguinte maneira: segurança pública somada ao processo de gestão resulta na emergência de políticas públicas, considerando, pois, o ato de agregar como responsabilidades coletivas a partir do exercício da cidadania (BRASIL, 1988).

A partir do parâmetro estabelecido pela Constituição Federal Brasileira de 1988, é possível mencionarmos trabalhos de Poncioni (2005), Trevisan, Caneiro e Rocha (2020) e Kegler e Macedo (2015) como exemplos. Estas pesquisas, por sua vez, versam, de alguma forma, sobre o efetivo da PM em alguma instância, otimizando discussões sobre o coletivo e segurança pública.

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

Poncioni (2005) analisa o modelo de gestão profissional da PM, ao considerar a necessidade de treinamento do profissional. Para isso, o autor entende que seja basilar investir na capacitação do capital humano, com vistas a direcionar esta qualificação para o bem coletivo da segurança pública.

Nesse caso, a capacitação emerge como ponto basilar para qualificação da mão-de-obra do efetivo da PM, sendo ainda mais necessário quando este quantitativo está abaixo do que propõem as políticas públicas estaduais. O policiamento militar deve garantir o bem-estar social, mas para isso é necessário entender que as demandas sociais sofrem alterações diárias, o que exige um olhar constantemente atualizado sobre essas mudanças (TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).

Trevisan, Caneiro e Rocha (2020) avançam nas discussões ao analisarem questões do efetivo da PMSC na evolução social dos últimos vinte anos. Ao terem como referência o contexto de policiamento catarinense, os autores identificaram deficiências no que tange ao efetivo naquele estado, o que gera reflexos diretos na segurança pública brasileira.

Este dado é muito importante às discussões que travamos aqui. Estas deficiências identificadas pelos autores refletem um efetivo insuficiente em relação às demandas de segurança pública naquele estado. No cenário nacional, isso pode afetar seriamente a convivência coletiva com a devida ordem, pois as pessoas tendem a estar a mercê de um policiamento omisso em muitos casos demandados (TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).

Já Kleger e Macedo (2015) discutem a respeito da aposentadoria do militar e seus efeitos dentro do sistema organizacional. Em suas discussões, são levados em consideração impactos coletivos e também psíquicos por parte do profissional aposentado. Assim, a Gestão de Pessoas deve se desenvolver a partir de estratégias que visem minimizar os impactos coletivos gerados por um efetivo insuficiente, que dá margem à intensificação da violência, tanto urbano, quanto rural.

Por fim, Gisi e Silvestre (2020) problematizam aspectos voltados à autolegitimidade entre PMs. Este trabalho muito colabora com este artigo, pois torna-se convidativo para repensar a figura do PM como ator social, tal como foi adiantado neste trabalho. É pertinente compreender que o PM apresenta uma expectativa acerca da sua função e, por isso, uma PPS falha pode prejudicar sua saúde mental e, com isso, atrapalhar o exercício da função. Por isso, trata-se também de uma questão de gestão.

## RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a descrição e análise dos dados que compõem este artigo. Para tanto, lançamos mão dos documentos cedidos pela DGP do Estado do Tocantins, de modo a dialogar com o percurso teórico que desenvolvemos nas seções anteriores.

Em tempo, é válido lembrar que o efetivo da PMTO está subordinado ao chefe do poder executivo, cabendo a ele a aprovação da distribuição quantitativa da PM, tal como assevera o DECRETO N° 6.615, de 14 de abril de 2023. Nesse sentido, reiteramos a ideia de sistematização da distribuição do quadro da PM, de maneira a obedecer a critérios logísticos do espaço geográfico.

Abaixo, segue o Quadro 1, em que é possível identificar a distribuição do efetivo da PMTO conforme os critérios de atividade/posto e graduação. Este esquema foi publicado no DECRETO N° 6.615, de 14 de abril de 2023.

**Quadro 1.**Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo (QOD) da PMTO

Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

**ANEXO ÚNICO AO DECRETO Nº 6.615, de 14 de abril de 2023.**

**QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO - QOD DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS – PM/TO**

ATIVIDADE/POSTO E GRADUAÇÃO		QUANT.
<b>QUADRO DE OFICIAIS POLICIAIS MILITARES – QOPM:</b>		<b>580</b>
Comando, Direção e Chefia	Coronel	21
	Tenente-Coronel	74
	Major	95
	Capitão	120
	1º Tenente	130
	2º Tenente	140
<b>QUADRO DE OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO – QOA:</b>		<b>405</b>
Administração	Tenente-Coronel	10
	Major	40
	Capitão	65
	1º Tenente	140
	2º Tenente	150
<b>QUADRO DE OFICIAIS DE SAÚDE – QOS:</b>		<b>129</b>
		<b>30</b>
Medicina	Coronel	1
	Tenente-Coronel	08
	Major	7
	Capitão	10
	1º Tenente	4
	2º Tenente	0
		<b>39</b>
Cirurgião-Dentista	Coronel	1
	Tenente-Coronel	15
	Major	20
	Capitão	5
	1º Tenente	0
	2º Tenente	0
		<b>60</b>
Serviço Social, Bioquímica ou Biomedicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina Veterinária, Psicologia, Nutrição e Educação Física.	Tenente-Coronel	12
	Major	16
	Capitão	6
	1º Tenente	10
	2º Tenente	16
<b>QUADRO DE OFICIAIS DA ADMINISTRAÇÃO DA SAÚDE - QOAS:</b>		<b>58</b>
Quadro de Oficiais Multiprofissionais em Saúde - QOAS	Tenente-Coronel	1
	Major	2
	Capitão	5
	1º Tenente	20
	2º Tenente	30

Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

<b>QUADRO DE OFICIAIS ESPECIALISTAS – QOE:</b>		<b>26</b>
Administração, Direito, Economia, Ciências Contábeis, Pedagogia, Engenharia, Tecnologia da Informação e Teologia.	Tenente-Coronel	18
	Major	8
	Capitão	0
	1 <sup>º</sup> Tenente	0
	2 <sup>º</sup> Tenente	0
<b>QUADRO DE OFICIAIS MÚSICOS – QOM:</b>		<b>46</b>
Músico	Tenente-Coronel	1
	Major	2
	Capitão	10
	1 <sup>º</sup> Tenente	13
	2 <sup>º</sup> Tenente	20
<b>QUADRO DE PRAÇAS ESPECIAIS – QPES</b>		<b>60</b>
Direcionamento vocacional	Aspirante a Oficial	60
<b>QUADRO DE PRAÇAS POLICIAIS MILITARES – QPPM:</b>		<b>7.445</b>
Execução Operacional	Subtenente	650
	1 <sup>º</sup> Sargento	770
	2 <sup>º</sup> Sargento	1.150
	3 <sup>º</sup> Sargento	1.170
	Cabo	1.200
	Soldado	2.505
<b>QUADRO DE PRAÇAS DE SAÚDE – QPS:</b>		<b>122</b>
Técnico em Enfermagem, Técnico em Radiologia e outras especialidades técnicas de saúde.	Subtenente	34
	1 <sup>º</sup> Sargento	8
	2 <sup>º</sup> Sargento	8
	3 <sup>º</sup> Sargento	10
	Cabo	12
	Soldado	50
<b>QUADRO DE PRAÇAS ESPECIALISTAS – QPE:</b>		<b>129</b>
Música	Subtenente	44
	1 <sup>º</sup> Sargento	10
	2 <sup>º</sup> Sargento	10
	3 <sup>º</sup> Sargento	10
	Cabo	10
	Soldado	45
<b>TOTAL</b>		<b>9.000</b>

**Fonte:** ANEXO ÚNICO AO DECRETO Nº 6.615, de 14 de abril de 2023.

O Quadro 1 prevê um total de nove mil (9.000) PM a serem distribuídos entre os cento e trinta e nove (139) municípios que compõem o Estado do Tocantins. Lembrando que o quantitativo de habitantes em cada cidade é um dos critérios adotados para que essa organização ocorra de maneira condizente com a demanda demográfica local. Isso, por sua vez, deve explicar a concentração maior de policiais militares na capital, Palmas, e região metropolitana.

A caracterização do quantitativo do efetivo da PMTO revela que o número está bem abaixo do previsto pelas PPS. Essa dissonância, por sua vez, prejudica o bem-estar social do cidadão tocantinense que, por evidência, passa por enfrentamentos recorrentes no que compete ao

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

policciamento. Isso, por sua vez, colabora para que os aspectos de gestão possam ser levados em conta para que isso possa ser contornado, tal como sugerem as pesquisas de Poncioni (2005), Trevisan, Caneiro e Rocha (2020) e Kegler e Macedo (2015).

A organização do efetivo da PMTO, tal como se identificam as diretrizes do QOD, reforça a ideia de gestão enquanto medida estratégica na intensificação dos mecanismos de segurança pública. Além disso, enfatiza também os movimentos sociais que tentam manter ativa a percepção de ordem e bem-estar coletivo (PONCIONI, 2005; NÓBREGA JÚNIOR, 2010; KLEGER; MACEDO, 2015; TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).

Entretanto, de acordo com o Relatório Detalhado com efetivo e projeção de Reserva Remunerada por Ano, cedido pela DGP do Estado do Tocantins em julho/2023, o efetivo da PMTO conta com um total de três mil quinhentos e vinte e quatro (3.524) policiais militares ativos no estado. Este número, por sua vez, deve ser submetido à organização e distribuição do efetivo da PMTO, tal como prevê o Quadro 1, que possui uma previsão de efetivo quase três vezes maior que o existente.

O documento supramencionado apresenta dados numéricos de suma importância ao entendimento do efetivo da PMTO. Entre tais informações, constam os números de policiais que passaram para reservas remuneradas nos anos: 2020 – 206 (duzentos e seis policiais militares); 2021 – 203 (duzentos e três policiais militares); 2022 – 211 (duzentos e onze policiais militares), os quais deverão ficar à disposição para convocação eventual, em caso de alguma demanda emergencial, mas que de forma prática, é como se estivessem aposentados (TOCANTINS, 2023).

Trata-se, portanto, de um planejamento estratégico, considerando-o como um planejamento que prevê ações a curto prazo, em especial. Assim, torna-se um pressuposto de grande necessidade no campo das PPS, uma vez que garantir a segurança pública, grande parte das vezes, requer um olhar emergencial para estancar diversas problemáticas que emergem, tal como asseveram Hafsi e Martinet (2008) e Oliveira (2017).

Como é possível perceber, o efetivo atual da PMTO está muito abaixo do quantitativo previsto pelo Decreto n. 6.615, de 14 de abril de 2023. De maneira mais exata, há um déficit de cinco mil, quatrocentos e setenta e seis (5.476) PM's em todo o território tocantinense, o qual gera um descompasso muito representativo entre aquilo que as políticas públicas de segurança solicitam e a realidade do atual efetivo da PMTO.

Do ponto de vista organizacional, essa assimetria acarreta grandes entraves à segurança pública estadual e nacional, partindo do princípio das relações políticas estabelecidas entre os estados. Em outras palavras, um policiamento deficiente não traz prejuízos apenas ao estado em si, mas sim a todo o país (TREVISAN; CANEIRO; ROCHA, 2020).



Esta vacância deixada no atual efetivo da PMTO gera uma série de transtornos junto à segurança pública tocantinense. Como exemplo podemos citar os casos de municípios que não usufruem de um policiamento ostensivo por 24 horas, e sim apenas em alguns horários do dia quando adotado expediente; e há cidades que contam com um sistema de segurança mais efetivo em apenas alguns dias da semana, funcionando, então, em esquema de rodízio.

Isso, por sua vez, parece se configurar como uma estratégia de gestão na tentativa de contornar a situação agravante que se forma. Nesse sentido, as pesquisas de Poncioni (2005), Trevisan, Caneiro e Rocha (2020) e Kegler e Macedo (2015) colaboram para o entendimento de que a segurança pública requer cuidados específicos e urgentes. Com isso, pensar no efetivo da PMTO requer cuidado e atenção, especialmente no que compete às medidas mais emergenciais a serem tomadas. No entanto, tais medidas não podem se tornar permanentes, pois isso, de alguma forma, colabora para que este círculo vicioso se perpetue.

Estrategicamente, é necessário repensar as práticas de qualificação e inclusão do policiamento, com vistas a minimizar os impactos deixados pelo baixo efetivo. Assim, gerir a segurança pública passa a ser uma medida desafiadora, considerando todos os entraves gerados a partir da escassez de policiais militares atuantes (KLEGER; MACEDO, 2015; NÓBREGA JÚNIOR, 2010; PONCIONI, 2005).

Em razão do crescimento demográfico exponencial do Tocantins, é possível supor que este déficit tem condições de se tornar cada vez maior, visto que a demanda populacional mostra um crescimento que segue um sentido inverso do efetivo da PMTO. Em outras palavras, enquanto a população do estado aumenta, o número de PM atuantes diminui desproporcionalmente.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, foram apresentados dados que versam sobre o efetivo da PMTO, considerando o seu atual quadro. Além disso, mapeamos alguns trabalhos acadêmicos com vistas a entender os possíveis efeitos que isso pode causar na dinâmica da segurança pública tocantinense. Para tanto, ficou evidente que o número de PMs, os quais compõem o quadro de efetivo da PMTO, está bem abaixo do que as orientações de segurança pública do estado sugerem, levando a um verdadeiro problema de segurança pública. Embora a lei determine um número de 9 mil policiais, o Tocantins tem apenas 3.524 PMs ativos.

Para tanto, é necessário retomar a pergunta de pesquisa esboçada na Introdução deste trabalho: o que revelam os dados atuais do efetivo da PMTO, considerando aspectos voltados à segurança pública tocantinense?

## Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CHARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

Entende-se que a referida problemática de investigação foi respondida de maneira satisfatória no decorrer do tratamento dos dados, na medida em que foram sendo articuladas diferentes perspectivas teóricas aos números que indicam a atual situação do efetivo da PMTO. Dessa forma, torna-se pertinente afirmarmos que o quantitativo de PMs no Estado do Tocantins carece de atenção, uma vez que o sistema de segurança pública do estado conta com um quantitativo muito aquém do necessário para assegurar bem-estar social, nos padrões regidos pelas leis estaduais.

Em tempo, neste trabalho, foi possível também reafirmar as hipóteses pensadas no início desta abordagem. *A priori*, há uma necessidade expressiva em falar sobre o assunto, partindo da premissa de que o PM passa a ser visto como agente social, por meio do qual muitas situações coletivas são desencadeadas, além de ter um papel basilar na efetivação da segurança pública.

*A posteriori*, revelou-se também que o atual efetivo da PMTO se mostra insuficiente em relação à demanda da população do estado. Consequentemente, a segurança pública passa a ser prejudicada ao entender que muitas localidades não são contempladas com um policiamento 24 horas, deixando algumas localidades desassistidas no que se refere à segurança coletiva, além de deixar boa parte da população vulnerável a situações de violência. Nesse caso, considera-se que algumas disjunções sociais acentuam esse processo inclusivo, tal como a morosidade de oferta de concursos públicos, bem como a incidência de profissionais militares que se afastam por reserva remunerada.

Há de se levar em conta também os possíveis desdobramentos acadêmico-científicos deste estudo. Para tanto, a partir deste trabalho é possível pensar também em medidas de inclusão de novos policiais junto à PMTO, para que possa garantir um melhor policiamento nos municípios que estão sem muita assistência. Além disso, também é possível pensar nas condições físicas e emocionais destes policiais que estão ativos, partindo do princípio de que uma PPS falha pode gerar diferentes agravos a estes atores sociais.

Do ponto de vista prático, este trabalho mostra-se pertinente também, pois consegue provocar questões que estão diretamente associadas ao papel do policial ativo no que compete às condições em que atua. Nesse caso, além da sua relevância acadêmica, este artigo também se mostra importante para que questões que envolvem a prática da PM possam ser repensadas e aprimoradas.

Com isso, é possível dizer que as hipóteses previamente salientadas neste artigo foram confirmadas durante o desenvolvimento desta pesquisa, partindo do princípio de que há sim uma grande necessidade de que este assunto seja repensado urgentemente. Isso porque a segurança pública do Tocantins demanda atenção emergencial, considerando o número atual de seu policiamento, previsto conforme os dados da DGP.

Em suma, a intenção é que este trabalho possa se tornar convidativo às pesquisas acadêmicas futuras. Isso porque o efetivo da PMTO carece de uma atenção maior por parte das discussões

acadêmicas, visto que desempenha papel precípua na estrutura das políticas públicas de segurança estadual.

---

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

---

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, de 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Rio de Janeiro: UNIC, 2009 [1948]. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos> Acesso em: 15 nov. 2022.

DECRETO No 6.244, de 19 de abril de 2021 e Anexo Único: QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO - QOD DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS – PMTO.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, abr. /jun. 2018.

FAZENDA, I. Interdisciplinaridade-Transdisciplinaridade: Visões culturais e epistemológicas. In.: FAZENDA, I (org). **O que é Interdisciplinaridade?** São Paulo: Editora Cortez, 2008. p. 17-28.

FIUZA, G. D. Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n. 5, set./out. 2010.

GISI, B.; SILVESTRE, G. Expectativas desencaixadas: o problema da construção da autolegitimidade entre policiais militares. **Revista Sociedade e Estado**, v. 35, n. 3, Setembro/Dezembro 2020.

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico. **RAC**, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, out./dez. 2008.

KLEGER, P.; MACEDO, M. M. K. Trabalho e aposentadoria militar: singularidades de uma travessia psíquica. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 25-38, jan./abr. 2015.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. **RAE**, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

LATOURET, B. **Reagregando o Social**: Uma introdução à teoria do Ator-Rede. Salvador/BA: EDUSC, 2012.

LATOURET, B. **Como Fazer Ciência na Democracia**. Tradução Carlos Aurélio Mota de Souza. Bauru, SP: Edusc, 2004.

Santos Morais Nunes & Castro, 2023\_CARACTERIZAÇÃO DO EFETIVO DA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS PROBLEMAS DE GESTÃO E SEGURANÇA PÚBLICAS

LATOUR, B. **Ciência em Ação**: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

LIMA, S. R. A. de. Mais Reflexão, Menos Informação. In.: FAZENDA, I. (org). **O que é Interdisciplinaridade**. São Paulo: Editora Cortez, 2008. p. 185-199.

NÓBREGA JÚNIOR, J. M. P. A Militarização da Segurança Pública: Um Entrave para a Democracia Brasileira. **Rev. Sociol. Polít.**, v. 18, n. 35, p. 119-130, fev. 2010.

OLIVEIRA, G. S. Cultura Organizacional na Administração Pública: Uma análise da polícia militar do Estado do Rio de Janeiro. **Dissertação de Mestrado** (Mestrado em Administração). Universidade Federal Fluminense, UFF, Niterói: RJ, 2017.

PEREIRA, B. G.; ANGELOCCI, M. A. **Metodologia da Pesquisa**. Pará de Minas (MG): Editora VirtualBooks, 2021.

PONCIONI, P. O Modelo Policial Profissional e a Formação Profissional do Futuro Policial nas Academias de Polícia do Estado do Rio De Janeiro. **Sociedade e Estado**, v. 20, n. 3, p. 585-610, set./dez. 2005.

TOCANTINS. **Relatório Detalhado de Previsão de Reserva por ano, Posto/Graduação, Quadro e Gênero**. Palmas: Diretoria de Gestão Profissional, 26 de setembro de 2022.

TREVISAN, L. A. P.; CANEIRO, A. M.; ROCHA, A. C. O Efetivo da Polícia Militar de Santa Catarina: Análises e Reflexões. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.13, n. 1, jan./abr. 2020.