



## ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR O DÉFICIT DE EFETIVO NA POLÍCIA MILITAR DO TOCANTINS: CAMINHOS PARA EFICIÊNCIA E VALORIZAÇÃO

## STRATEGIES TO OVERCOME THE PERSONNEL DEFICIT IN THE MILITARY POLICE OF TOCANTINS: PATHS TO EFFICIENCY AND VALORIZATION

## ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LA ESCASEZ DE PERSONAL EN LA POLICÍA MILITAR DE TOCANTINS: CAMINOS HACIA LA EFICIENCIA Y EL VALOR

 <https://doi.org/10.56238/levv16n53-059>

**Data de submissão:** 16/09/2025

**Data de publicação:** 16/10/2025

### **Sergio Vieira da Silva**

MBA em Liderança, Gestão e Assessoramento em Segurança Pública  
Instituição: Academia Policial Militar Tiradentes (APMT)  
E-mail: [sergiovieirasi@gmail.com](mailto:sergiovieirasi@gmail.com)

### **José Luís Cantanhede Coêlho**

Mestre em Ciências Policiais  
Instituição: Academia Policial Militar Tiradentes (APMT)  
E-mail: [jcantanhededecoelho@gmail.com](mailto:jcantanhededecoelho@gmail.com)

### **José Carlos da Costa Abreu**

Mestre em Ciências Policiais  
Instituição: Academia Policial Militar Tiradentes (APMT)  
E-mail: [cap.abreupmto@gmail.com](mailto:cap.abreupmto@gmail.com)

### **Messias Rogério Araújo Albernaz**

Mestre em Ciências Policiais  
Instituição: Academia Policial Militar Tiradentes (APMT)  
E-mail: [messiasrogerio.albernaz@gmail.com](mailto:messiasrogerio.albernaz@gmail.com)

### **Marcos Antonio Negreiros Dias**

Doutorando em Ciências Florestais e Ambientais  
Instituição: Universidade Federal do Tocantins (UFT)  
E-mail: [marcosnegreiros1985@gmail.com](mailto:marcosnegreiros1985@gmail.com)

## **RESUMO**

A segurança pública é uma das principais demandas da sociedade contemporânea, constituindo responsabilidade do Estado e direito de todo cidadão. No Tocantins, a Polícia Militar (PMTO) é a instituição responsável pela preservação da ordem pública, mas enfrenta um grave déficit de efetivo que compromete sua atuação. Este artigo tem como objetivo propor estratégias para superar essa carência, com foco na realização planejada e periódica de concursos públicos e na padronização da formação profissional por meio da Academia Policial Militar Tiradentes. A metodologia utilizada foi documental, com abordagem quantitativa, fundamentada na análise de dados oficiais da Polícia Militar do Tocantins (PMTO), de documentos e literatura especializada. Os resultados evidenciam um cenário crítico na instituição, marcado por déficit de efetivo, fragilidades na formação e na ausência

de planejamento estratégico contínuo para reposição de pessoal. Conclui-se que as medidas propostas podem fortalecer a valorização profissional, a identidade institucional e a eficiência da corporação.

**Palavras-chave:** Escassez de Efetivo. Concursos Públicos. Reconhecimento Profissional.

## ABSTRACT

Public security is one of the main demands of contemporary society, representing both the responsibility of the State and the fundamental right of all citizens. In Tocantins, the Military Police (PMTO) is the institution responsible for maintaining public order; however, it faces a severe personnel shortage that compromises its effectiveness. This article aims to propose strategies to overcome this challenge, focusing on the planned and periodic implementation of public entrance examinations and on the standardization of professional training through the Tridents Military Police Academy. The methodology applied was documentary, with a qualified quantitative approach based on the analysis of official PMTO data, documents, and specialized literature. The results reveal a critical scenario within the institution, characterized by a persistent personnel deficit, weaknesses in training, and the lack of continuous strategic planning for staff replacement. It is concluded that the proposed measures may strengthen professional appreciation, institutional identity, and the overall efficiency of the corporation.

**Keywords:** Shortage of Personnel. Public Tenders. Professional Recognition.

## RESUMEN

La seguridad pública es una de las demandas más apremiantes de la sociedad contemporánea, constituyendo una responsabilidad del Estado y un derecho de todos los ciudadanos. En Tocantins, la Policía Militar (PMTO), institución responsable del mantenimiento del orden público, enfrenta una grave escasez de personal que compromete su desempeño. Este artículo busca proponer estrategias para superar esta escasez, centrándose en la realización planificada y periódica de exámenes de acceso al servicio público y la estandarización de la formación profesional a través de la Academia de Policía Militar de Tiradentes. La metodología utilizada fue documental, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, basada en el análisis de datos oficiales de la Policía Militar de Tocantins (PMTO), documentos y literatura especializada. Los resultados destacan una situación crítica dentro de la institución, marcada por la escasez de personal, la capacitación deficiente y la falta de una planificación estratégica continua para la dotación de personal. Se concluye que las medidas propuestas pueden fortalecer el desarrollo profesional, la identidad institucional y la eficiencia de la fuerza.

**Palabras clave:** Escasez de Personal. Exámenes de Acceso al Servicio Público. Reconocimiento Profesional.

## 1 INTRODUÇÃO

A segurança pública configura-se como uma das mais relevantes demandas sociais da contemporaneidade, sendo reconhecida constitucionalmente como um direito fundamental da população e um dever indelegável do Estado, conforme estabelece o artigo 144 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Nesse contexto, a Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) exerce papel estratégico na preservação da ordem pública, na proteção da vida e na promoção da sensação de segurança nos diversos municípios do estado. Contudo, o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, através do Relatório de Auditoria Operacional – Efetivo da PMTO, aponta que a corporação enfrenta um cenário crítico de escassez de efetivo, agravado pela ausência de planejamento institucional para a realização regular e gradativa de concursos públicos, pelas elevadas taxas de transferência para a reserva remunerada e pelo crescimento das demandas sociais (TOCANTINS, 2023).

Tal deficiência estrutural tem ocasionado a sobrecarga dos policiais em atividade, o acúmulo de atribuições e o desvio de função entre as diversas graduações hierárquicas. Oficiais superiores vêm sendo frequentemente deslocados para o exercício de funções típicas de oficiais intermediários e subalternos, enquanto subtenentes e sargentos assumem atribuições que, ordinariamente, caberiam a cabos e soldados, segundo o relatório do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TOCANTINS, 2023).

De acordo com a Fiocruz e o Ministério da Justiça (2022), a sobrecarga de trabalho e o acúmulo de funções impactam diretamente a saúde física e mental dos profissionais da segurança pública. Soma-se a esse quadro o deslocamento constante de efetivo entre os municípios para suprir lacunas operacionais, o que acarreta desgaste físico, aumento de custos logísticos e fragilidade na cobertura do policiamento ostensivo, especialmente em áreas de difícil acesso (SANTOS; MORAES; NUNES, 2023).

Outro fator preocupante refere-se à formação dos novos integrantes da corporação, que tem sido realizada de forma descentralizada, distribuída entre batalhões operacionais e unidades formadoras. Essa falta de padronização compromete a qualidade do ensino, dificulta a uniformização de condutas, enfraquece a identidade institucional da PMTO e desmotiva os servidores, afetando diretamente a eficiência organizacional. Como alertam Lima e Silva, (2023), a valorização na segurança pública precisa ir além do discurso, sendo efetivada por políticas de gestão de pessoas.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e bibliográfica, voltada à análise teórica do problema. Serão utilizados documentos oficiais, legislações pertinentes, relatórios institucionais e estudos acadêmicos como fontes principais de análise. A investigação será orientada pela técnica de análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011), com a finalidade de identificar categorias que permitam compreender os impactos do déficit de efetivo e as possibilidades de

reestruturação da PMTO a partir da valorização profissional e da qualificação padronizada dos seus quadros.

Diante desse panorama, este estudo tem como objetivo analisar de que forma a escassez de efetivo da Polícia Militar do Tocantins impacta a execução de suas atividades institucionais, e de que maneira a inclusão anual e planejada de novos militares, associada à padronização da formação por meio da Academia Policial Militar Tiradentes, pode contribuir para a superação do déficit, promovendo a valorização profissional e o fortalecimento da eficiência institucional da corporação.

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida sob uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória e bibliográfica, com recorte espacial voltado à Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) e recorte temporal compreendido entre os anos de 2020 à 2025. O objetivo é compreender de que maneira a realização anual de concursos públicos e a padronização da formação policial, por meio da Academia Policial Militar Tiradentes, podem contribuir para a valorização profissional, a superação do déficit de efetivo e o fortalecimento da eficiência institucional da PMTO (TOCANTINS, 2023).

Trata-se de um estudo de caráter exploratório-descritivo, cuja base teórica se sustentará na análise crítica de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, legislações, relatórios técnicos e documentos institucionais. Essa abordagem bibliográfica permitirá mapear o estado atual do conhecimento sobre o tema, possibilitando identificar e discutir fundamentos teóricos relevantes que orientem o diagnóstico e a proposição de estratégias voltadas à gestão de pessoal na corporação (LIMA; SILVA, 2023).

A seleção das fontes será feita com base em critérios de relevância e atualidade, priorizando materiais provenientes de bases reconhecidas, tais como Google Acadêmico, SciELO, Redalyc, Science Direct, Scopus, Portal CAPES, BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), bem como portais institucionais vinculados à segurança pública, como os da PMTO e Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2023).

Os critérios de inclusão envolverão obras e documentos que abordem temáticas relacionadas à estrutura organizacional das polícias militares, concursos públicos, formação policial, valorização profissional e gestão de recursos humanos. Serão excluídas fontes desatualizadas, com baixo rigor acadêmico ou sem relação direta com o objeto da pesquisa. A análise dos dados será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), visando à identificação de categorias e subcategorias que contribuam para a compreensão aprofundada do fenômeno investigado. As informações extraídas das fontes serão organizadas de forma sistemática e comparativa, de modo a estabelecer conexões entre a literatura, os dados oficiais e a realidade institucional da PMTO (SANTOS; MORAES; NUNES, 2023).

Embora se trate de um estudo bibliográfico, a pesquisa terá como recorte geográfico o Estado do Tocantins, com ênfase nas dinâmicas organizacionais da Polícia Militar local. A delimitação temporal entre 2020 e 2025 justifica-se por abranger um período marcado por importantes discussões e reformas institucionais relacionadas à estrutura do efetivo, à realização de concursos públicos e à formação dos novos policiais militares (TOCANTINS, 2023).

As variáveis do estudo, alinhadas ao caráter quantitativo da investigação, foram definidas com base nos objetivos da pesquisa e nas contribuições teóricas selecionadas. As principais categorias analíticas que nortearão a análise são: déficit de efetivo e impacto institucional na PMTO; concursos públicos e estrutura de ingresso na carreira militar; valorização e motivação profissional no serviço público; formação policial e padronização do ensino militar; gestão de recursos humanos na segurança pública.

### **3 ASPECTOS CONCEITUAIS DA FORMAÇÃO E EFETIVO POLICIAL MILITAR**

#### **3.1 DÉFICIT DE EFETIVO E IMPACTOS INSTITUCIONAIS**

O déficit de efetivo nas Polícias Militares, especialmente no Estado do Tocantins, configura-se como um dos maiores entraves à manutenção da ordem pública e à eficiência institucional (CAVALCANTE, 2023). A falta de concursos públicos regulares, somada ao aumento de aposentadorias e desligamentos, tem gerado sérias lacunas operacionais. Esse cenário agrava a sobrecarga dos policiais em atividade, exige deslocamentos frequentes entre municípios para suprir regiões descobertas e prejudica o planejamento estratégico da corporação. Dados do Fórum Brasileiro de Segurança Pública indicam que o Tocantins opera com menos do efetivo previsto em lei, o que compromete a qualidade dos serviços prestados à população (FBSP, 2023).

Além disso, a escassez de pessoal provoca desorganização funcional e desvio de funções dentro da hierarquia da PMTO, fazendo com que Oficiais superiores realize as funções dos Oficiais intermediários e subalternos, e as praças com maior graduação assumam tarefas operacionais de níveis inferiores. Isso afeta diretamente a motivação e a identidade profissional dos militares, prejudicando o desempenho institucional (SANTOS; MORAES; NUNES, 2023).

A presença policial em áreas rurais ou de difícil acesso também é comprometida, ampliando a sensação de insegurança da população. Diante desse cenário, torna-se urgente a adoção de medidas estruturais, como concursos periódicos, valorização profissional e gestão eficiente de recursos humanos, para restaurar o equilíbrio e a capacidade operacional da corporação. Segundo (BARBOSA; ANDRADE, 2022), a presença ostensiva da polícia, além de ser um instrumento de dissuasão criminal, representa um importante fator de proteção social, principalmente em comunidades vulneráveis onde o Estado se faz menos presente. Assim, fortalecer o efetivo por meio de políticas de valorização e

planejamento estratégico é condição essencial para garantir a segurança pública de forma equitativa e eficiente.

### 3.2 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A valorização profissional no âmbito da segurança pública transcende a dimensão salarial, envolvendo um conjunto de fatores estruturais, institucionais e humanos que impactam diretamente a dignidade, a motivação e a identidade dos policiais militares (LIMA; SILVA, 2023). No contexto da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), esse tema adquire especial relevância diante dos desafios enfrentados pela corporação, como déficit de efetivo, escassez de recursos e desgaste físico e emocional dos profissionais.

A realização profissional está diretamente relacionada à percepção de propósito, reconhecimento e oportunidades de crescimento na carreira. No caso da Polícia Militar do Tocantins (PMTO), esses fatores são fundamentais para manter a motivação dos profissionais frente aos desafios da segurança pública. Contudo, conforme aponta o Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TOCANTINS, 2023), a sobrecarga de trabalho gerada pela insuficiência de efetivo e a lentidão nos processos de progressão funcional têm comprometido esse sentimento de realização, favorecendo o adoecimento físico e emocional dos policiais. Como destaca (CAVALCANTE, 2023), o cuidado com a saúde física e mental dos profissionais da segurança pública deve ser compreendido como elemento estruturante da gestão de pessoas e da qualidade do serviço prestado à sociedade.

A falta de inclusão de militares de forma regular e a defasagem no efetivo, hoje o déficit atual é de 5.950 policiais militares para atingir o contingente de 9.000 estabelecido no Decreto nº 6.663/2023, dificultam o avanço na carreira e reduzem a motivação dos integrantes da PMTO (TOCANTINS, 2023). Valorizar o policial militar do Tocantins é garantir não apenas a sua dignidade, mas também uma prestação de serviço público mais qualificada, humana e eficaz para toda a sociedade (COSTA; LIMA, 2021).

### 3.3 FORMAÇÃO POLICIAL E PADRONIZAÇÃO DO ENSINO

A formação do policial militar do Estado do Tocantins não deve restringir-se apenas ao treinamento técnico-operacional. É fundamental que esse processo educativo seja abrangente, contemplando dimensões éticas, jurídicas, sociais e humanas. A realização da formação na Academia Policial Militar Tiradentes garante a padronização dos conteúdos, métodos e valores repassados aos futuros militares, promovendo a uniformidade de condutas e a consolidação da doutrina institucional da PMTO (FERNANDES, 2021).



Essa padronização contribui para a construção de uma identidade profissional sólida, fortalece a cultura organizacional, pautada nos princípios dos direitos humanos, da legalidade, da cidadania e do uso progressivo e racional da força. Além disso, a formação policial deve desenvolver competências emocionais e relacionais, como o autocontrole, a empatia e a capacidade de atuar com equilíbrio em situações de estresse, favorecendo a atuação preventiva e comunitária da corporação e a aceitação social do trabalho policial no Tocantins. Nesse sentido, o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2023) destaca que a formação policial deve ser orientada por uma perspectiva democrática, com foco na prevenção, no respeito aos direitos e no desenvolvimento de habilidades para mediação de conflitos no cotidiano do policiamento.

### 3.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA SEGURANÇA PÚBLICA

A gestão de recursos humanos na segurança pública, deve ser compreendida como um processo estratégico e integrado às políticas públicas, voltado para a valorização, capacitação e eficiência dos profissionais que atuam na área (CAVALCANTE, 2023).

O Fórum Brasileiro de Segurança Pública aponta que as corporações enfrentam desafios estruturais relacionados à defasagem de efetivo, com déficits que atingem até 60% em algumas unidades, o que compromete significativamente o patrulhamento ostensivo e o atendimento à população. Além disso, os dados ressaltam a necessidade de aperfeiçoamento das políticas de recursos humanos, incluindo a realização periódica de concursos públicos, a implementação de planos de carreira, a capacitação contínua e o apoio psicossocial, como formas de reter e valorizar os profissionais da segurança pública (FBSP, 2023).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrada de dados estatísticos oficiais, relatórios institucionais e da literatura especializada em segurança pública revela um quadro estruturalmente crítico enfrentado pela Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO). Este cenário é caracterizado por um déficit persistente de efetivo, com impacto direto na capacidade operacional da corporação, e por fragilidades evidentes na formação profissional dos novos policiais, que vem ocorrendo de forma descentralizada, comprometendo a padronização e a identidade institucional.

Além disso, constata-se a ausência de um planejamento estratégico contínuo e institucionalizado voltado à reposição sistemática do efetivo, seja por meio de concursos públicos periódicos ou por políticas de gestão de pessoal alinhadas ao Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QOD). Tal lacuna administrativa compromete a eficiência da corporação, agrava a sobrecarga dos policiais em atividade e fragiliza o desempenho das funções constitucionais da PMTO.

— especialmente em áreas rurais, fronteiriças ou de difícil acesso, onde o policiamento ostensivo se torna precário ou inexistente.

#### 4.1 COMPARAÇÃO COM OUTRAS POLÍCIAS MILITARES

A análise do quadro de efetivo da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) ganha maior profundidade quando comparada com outras instituições congêneres da federação. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo entre o efetivo previsto e o percentual de ocupação do Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QOD) das Polícias Militares dos estados do Piauí (PMPI), Santa Catarina (PMSC), Goiás (PMGO), Mato Grosso (PMMT), Distrito Federal (PMDF) e Tocantins (PMTO), com dados referentes ao biênio 2024/2025. Tal comparação possibilita mensurar o grau de déficit e o nível de preenchimento das vagas institucionais, auxiliando no diagnóstico do problema e na formulação de propostas estratégicas para sua superação.

Tabela 1 - Efetivo e Quadro Organizacional: Comparação entre a PMTO e Outras Polícias Militares (2024/2025)

Critério	PMTO	PMPI	PMSC	PMMT	PMDF	PMGO
QOD Previsto	9.000	12.136	20.308	12.495	18.673	18.087
% de Déficit	- 66,2%	- 50,57%	- 46,64%	- 43%	- 40,67%	- 32,61%
% de Ocupação	33,8%	49,43%	53,36%	57%	59,33%	67,39%

Legenda: QOD: Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo

Fonte: (TOCANTINS, 2025), (GOIÁS, 2025), (PIAUÍ, 2023), (SANTA CATARINA, 2025), (MATO GROSSO, 2024), (DISTRITO FEDERAL, 2024).

A Polícia Militar do Estado do Goiás apresenta a melhor taxa de ocupação do seu QOD, com 67,39% das vagas preenchidas, o que indica uma estrutura organizacional mais estável e uma capacidade ampliada de cobertura territorial e resposta operacional.

Em um patamar intermediário, estão as Polícias Militares de Distrito Federal com (59,33%), Mato Grosso (57%) e Santa Catarina (53,36%), que, embora ainda operem abaixo da capacidade ideal, apresentam índices mais equilibrados, exigindo reposições periódicas por meio de concursos públicos para manter a operacionalidade.

A situação da Polícia Militar do Piauí (PMPI) demonstra um desafio relevante, com apenas 49,43% do efetivo previsto em atividade, o que evidencia uma carência de pessoal e a necessidade de medidas para recomposição de seu quadro funcional.

Entretanto, o caso mais alarmante é o da Polícia Militar do Tocantins (PMTO), que possui apenas 33,8% do seu efetivo previsto em atividade, configurando o pior índice de ocupação entre as corporações analisadas. Tal realidade evidencia um grave déficit institucional, com impactos diretos na qualidade e abrangência dos serviços prestados à população, comprometendo o policiamento ostensivo, a atuação preventiva e a capacidade de resposta a emergências.



O comparativo demonstra que a maioria das Polícias Militares opera abaixo de sua capacidade organizacional planejada, sendo o déficit de efetivo uma realidade nacional. Contudo, a PMTO se destaca negativamente, exigindo, com urgência, a realização de concursos públicos regulares, a reestruturação de seu quadro de efetivo e a adoção de políticas de valorização profissional, a fim de restaurar sua eficiência institucional e garantir uma segurança pública mais efetiva e equitativa no Estado do Tocantins.

#### 4.2 HISTÓRICO E DESCONTINUIDADE DOS CONCURSOS PÚBLICOS NA PMTO

A trajetória de reposição de efetivo da Polícia Militar do Tocantins (PMTO) revela um padrão de descontinuidade que compromete a gestão de pessoal a longo prazo. Em 2013, o Edital nº 001/CFSD-2013/PMTO ofertou apenas 300 vagas para Soldado, número modesto diante da demanda do Estado. Em 2018, houve a tentativa de ampliar significativamente a reposição, com 1.000 vagas para Soldado e 40 para oficial, mas o certame foi suspenso e posteriormente cancelado por indícios de fraude, gerando frustração social e adiando o reforço do efetivo. A retomada só ocorreu em 2021, com a abertura de 1.000 vagas (950 para Soldado Combatente, 25 para Soldado da Saúde e 25 para Soldado Músico), encerrando uma lacuna de oito anos. O ciclo seguinte se concretizou em 2025, com a oferta de 660 vagas, distribuídas entre 580 para Soldado Combatente, 20 para Soldado Músico e 60 para o Curso de Formação de Oficiais (CFO), reduzindo o intervalo para quatro anos (TOCANTINS, 2013; TOCANTINS, 2018; TOCANTINS, 2021; TOCANTINS, 2025).

Esse histórico evidencia a principal dificuldade da PMTO: a ausência de uma política contínua de ingresso. Considerando apenas os concursos concluídos, observa-se uma média de seis anos entre seleções, quando o ideal seria a realização anual, dada a alta rotatividade da carreira. Além da irregularidade temporal, há variações no volume de vagas: 300 em 2013, tentativa fracassada de 1.040 em 2018, 1.000 em 2021 e 660 em 2025. Essa oscilação gera efeitos em cascata, como formação de turmas em períodos irregulares, dificuldades na distribuição do efetivo, concentração de gastos, lacunas nos ciclos de carreira e maior pressão sobre horas extras e afastamentos (TOCANTINS, 2013; TOCANTINS, 2018; TOCANTINS, 2021; TOCANTINS, 2025).

#### 4.3 IMPACTOS INSTITUCIONAIS DO DÉFICIT DE EFETIVO

O déficit de efetivo na PMTO é um dos principais desafios enfrentados pela corporação. Segundo dados do Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (2023) e da Recomendação Administrativa nº 004/2023 do Ministério Público do Estado do Tocantins, aponta que a PMTO opera com um número de policiais muito aquém do estabelecido pela Lei nº 2.944/20215, regulamentada pelo Decreto nº 6.663/2023, que aprova o Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo. Tal situação tem acarretado sobrecarga de trabalho, desvio de função,

comprometimento das ações ostensivas e administrativas, além de elevar os índices de afastamento por adoecimento, conforme aponta a Pesquisa Nacional de Saúde dos Profissionais de Segurança Pública (TOCANTINS, 2023; FIOCRUZ, 2022).

Barbosa e Andrade (2022) destacam que a insuficiência de efetivo compromete não apenas a eficiência institucional, mas também a motivação dos profissionais, criando um ambiente de insatisfação crônica que impacta a produtividade. Isso se reflete na realidade tocantinense, onde policiais em final de carreira acumulam múltiplas funções, e praças de graduação superior atuam em funções de soldados, gerando distorções hierárquicas e administrativas.

#### 4.4 EFEITOS DA DESCENTRALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO POLICIAL

Outro ponto de destaque é a descentralização da formação policial, que tem ocorrido fora da Academia Policial Militar Tiradentes. Segundo (LEAL, 2019), a formação padronizada e centralizada em academias oficiais é essencial para garantir a qualidade técnica, a doutrina institucional e o respeito aos princípios democráticos no exercício da função policial.

No contexto da PMTO, essa descentralização tem gerado disparidades na qualificação dos novos militares, fragilizando a cultura organizacional e dificultando a consolidação de uma identidade profissional sólida. Além disso, segundo Costa e Lima (2021), a ausência de uma base formativa comum compromete a coesão institucional e reduz a eficiência do trabalho em equipe, o que se confirma nos relatos de gestores locais sobre dificuldades de padronização de procedimentos operacionais.

#### 4.5 PROPOSTAS PARA CONCURSOS PERIÓDICOS E ENSINO PADRONIZADO

A realização periódica de concursos públicos e a padronização da formação via Academia Policial Militar Tiradentes emergem como propostas centrais para o fortalecimento da PMTO (TOCANTINS, 2024). Nesse sentido, o Ministério público do Estado do Tocantins, através da Recomendação nº 003/2024, reforça a omissão e a necessidade urgente de concursos regulares para recomposição do quadro de efetivo, ressaltando que a ausência dessa política compromete diretamente a segurança pública estadual (TOCANTINS, 2024).

Diante dos entraves burocráticos que frequentemente retardam a realização dos certames, especialmente no que se refere à necessidade de licitação para contratação de banca examinadora, é possível considerar alternativas legais e viáveis para a execução desses processos de seleção. Uma das possibilidades seria a celebração de convênio com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão responsável pela aplicação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), permitindo que a nota do ENEM seja utilizada como critério classificatório para o

ingresso na PMTO. Essa prática já é adotada em outras forças públicas do país e permite maior agilidade, economicidade e transparéncia no processo seletivo.

Outra alternativa seria a adoção de modelo próprio de vestibular institucional, a ser organizado pela própria Academia Policial Militar Tiradentes em Convênio com Universidade Estadual ou Federal, conforme previsto em regulamento interno, o que eliminaria a necessidade de contratação de empresa externa. Adicionalmente, a utilização de bancas permanentes ou com dispensa de licitação por inexigibilidade (com base no artigo 74 da Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações) também pode ser considerada em casos de notória especialização e comprovação de vantajosidade administrativa (BRASIL, 2021).

Nesse contexto, autores como Cavalcante (2023) e Lima e Silva (2023) defendem que a valorização profissional na Segurança Pública depende de uma gestão de pessoas estratégica, que inclua ingresso regular, progressão funcional clara, formação continuada e apoio psicossocial. A PMTO, ao adotar tais diretrizes, poderá mitigar o impacto do déficit, reduzir o adoecimento ocupacional e promover a motivação dos servidores (CAVALCANTE, 2023).

O Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2023) reforça esse entendimento ao destacar a importância de políticas integradas de valorização e formação, afirmando que estados que adotam práticas estruturadas de gestão de pessoal apresentam melhores índices de eficiência policial e satisfação dos profissionais (FBSP, 2023).

Assim, a Corporação ao adotar uma política proativa de concursos públicos regulares, com estratégias alternativas de execução, aliada à padronização da formação por meio da Academia Policial Militar Tiradentes, a PMTO poderá reverter o quadro crítico de déficit, garantir maior estabilidade funcional e elevar os níveis de eficiência e confiança institucional.

#### 4.6 BENEFÍCIOS ESPERADOS: VALORIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DA PMTO

A adoção das medidas propostas tende a gerar benefícios diretos à valorização profissional e na eficiência da Polícia Militar do Tocantins.

A recomposição do efetivo permitirá o reequilíbrio das funções, reduzindo a sobrecarga e os desvios hierárquicos, enquanto a padronização da formação promoverá um alinhamento técnico e doutrinário, essencial para o fortalecimento da cultura institucional (TOCANTINS, 2023).

Conforme observam Costa e Lima (2021), servidores valorizados tendem a apresentar maior engajamento, menor absenteísmo e maior qualidade no atendimento ao público. A motivação profissional, nesse contexto, está diretamente associada à percepção de justiça organizacional, à clareza nos processos de promoção e ao acesso a uma formação qualificada.

A implementação concursos públicos regulares, a centralização da formação na Academia Policial Militar Tiradentes e o investimento em ações de gestão de pessoas, a PMTO tende a aumentar

sua eficiência operacional, reduzir índices de afastamento e ampliar a confiança da população nas ações de segurança pública. Essa valorização não se limita ao aspecto financeiro, mas envolve reconhecimento, bem-estar, capacitação e respeito à trajetória do servidor público (BARBOSA; ANDRADE, 2022).

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o déficit de efetivo da Polícia Militar do Tocantins compromete diretamente a capacidade operacional da corporação, impactando negativamente a qualidade do serviço prestado à população, a saúde ocupacional dos servidores e a coesão organizacional. Os dados oficiais demonstram que apenas 33,8% do Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QOD) encontra-se ocupado, o que evidencia uma realidade crítica de subdimensionamento funcional, com consequências como sobrecarga de trabalho, desvio de função e desmotivação da tropa.

Verificou-se ainda que a descentralização da formação compromete a padronização técnico-doutrinária dos novos militares, enfraquecendo a identidade institucional e dificultando o alinhamento ético-operacional da corporação. A ausência de uma política contínua e estratégica de reposição do efetivo acentua esse quadro, gerando descontinuidade formativa, defasagem operacional e desafios para a gestão de pessoas.

Diante desse cenário, os achados da pesquisa apontam para a necessidade de implementação de três eixos prioritários: (1) realização periódica de concursos públicos, com planejamento plurianual e escalonamento de ingresso para evitar lacunas prolongadas entre turmas; (2) centralização da formação policial na Academia Policial Militar Tiradentes, como instância oficial de formação técnico-doutrinária e eixo estruturante da cultura organizacional; e (3) formulação de um plano estratégico de gestão de pessoas, com foco em meritocracia, valorização profissional, capacitação contínua e suporte psicossocial.

Propõe-se, como alternativa à morosidade dos processos licitatórios tradicionais, a adoção de modelos ágeis de seleção, como convênios com o INEP (utilização do ENEM), vestibulares internos com universidades públicas, ou contratação de bancas por notória especialização, conforme autoriza a Lei nº 14.133/2021. Essas medidas visam garantir não apenas a reposição célere do efetivo, mas também sua qualificação técnica e alinhamento institucional.

Embora esta pesquisa tenha se baseado majoritariamente em fontes secundárias, sugere-se que estudos futuros incluam entrevistas com policiais e gestores da PMTO, de modo a captar percepções internas sobre os desafios enfrentados e avaliar, de forma mais aprofundada, os impactos das políticas de ingresso e formação. A ampliação da análise comparada com outras Polícias Militares também poderá subsidiar a construção de diretrizes nacionais mais eficazes.



Por fim, fortalecer a PMTO exige ações estruturantes e permanentes. Valorização profissional, eficiência institucional e segurança pública de qualidade são metas indissociáveis de uma política séria de gestão de efetivo, investimento em formação e respeito à trajetória dos servidores.



## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. C.; ANDRADE, J. R. Reconhecimento profissional e motivação policial: uma análise em nível nacional. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 17, n. 2, 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

CAVALCANTE, R. C. Gestão de Pessoas na Segurança Pública: fundamentos e práticas integradas. Brasília: Enap, 2023.

COSTA, T. C.; LIMA, A. M. Valorização profissional e qualidade no serviço público. *Revista Gestão Pública*, v. 8, n. 2, 2021.

DECRETO Nº 6.663, de 23 de agosto de 2023, Aprovação do Quadro de Organização e Distribuição do Efetivo da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PM/TO).

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009. Dispõe sobre os efetivos da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal*, 2009. Atualizada em 2024.

FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública. *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2023*.

FERNANDES; ALINE SOARES. A formação do policial militar no Brasil: entre o modelo bélico e o comunitário. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, v. 12, n. 2, 2021.

FIOCRUZ; MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Pesquisa nacional de saúde dos profissionais de segurança pública. Brasília, 2022.

GOIÁS. Lei Ordinária nº 23.498, de 13 de junho de 2025. Dispõe sobre o Quadro de Organização e Efetivo da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado de Goiás*, 2025.

LEAL, Luciano Leal. Formação e doutrina policial militar no Brasil: um estudo sobre academias de polícia. Brasília: UnB, 2019.

LIMA, T. F.; SILVA, M. A. Valorização na segurança pública: entre a retórica e a prática. *Caderno de Políticas Públicas*, v. 11, n. 1, 2023.

MATO GROSSO. Lei Complementar nº 806, de 20 de dezembro de 2024. Dispõe sobre a organização e o efetivo da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. *Diário Oficial*, 2024.

PIAUÍ. Lei nº 8.034, de 4 de maio de 2023. Dispõe sobre o Quadro de Organização e Efetivo da Polícia Militar do Estado do Piauí. *Diário Oficial do Estado*, 2023.

SANTA CATARINA. LEI COMPLEMENTAR Nº 417, de 30 de julho de 2008. Dispõe sobre o Quadro de Organização da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. *Diário Oficial do Estado*, 2007. Atualizada em 2025.

SANTOS, M.; MORAES, E.; NUNES, R. Caracterização do efetivo da polícia militar do Tocantins: Problemas de Gestão e Segurança Públicas, *Revista Desafios*, nº ISSN: 2359-3652, dezembro de 2023.



TOCANTINS. Decreto nº 6.615, de 5 de maio de 2023. Aprova o Quadro de Organização da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Diário Oficial do Estado, 2023. Atualizado em 2025.

TOCANTINS. Lei Nº 2.575. Dispõe sobre a organização básica da PMTO. Diário Oficial do Estado do Tocantins. 2012.

TOCANTINS. Ministério Público do Estado do Tocantins Recomendação Administrativa nº 004/2023 – Déficit de efetivo na PMTO. 2023.

TOCANTINS. Ministério Público do Estado do Tocantins. Recomendação nº 003/2024 - Necessidade de realização de concursos públicos para reposição do efetivo da PMTO. 2024.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins Edital nº 001/CFSD-2018/PMTO. Concurso público para ingresso no Quadro de Praças e Oficiais. Diário Oficial do Estado do Tocantins. 2018.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins. Dados estatísticos institucionais. 2025.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins. Edital nº 001/CFSD-2013/PMTO. Concurso Público para provimento de vagas no Curso de Formação de Soldados. Diário Oficial do Estado do Tocantins. 2013.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins. Edital nº 001/CFSD-2021/PMTO. Concurso público para o Quadro de Praças da PMTO. Diário Oficial do Estado do Tocantins. 2021.

TOCANTINS. Polícia Militar do Estado do Tocantins. Edital nº 001/CFSD-2025/PMTO. Concurso público para ingresso no Quadro de Praças e Curso de Formação de Oficiais. Diário Oficial do Estado do Tocantins. 2025.

TOCANTINS. Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. Relatório de Auditoria Operacional – Efetivo da PMTO. 2023.