

## IMPACTOS OPERACIONAIS DO EMPREGO DE AGENTES ADMINISTRATIVOS MILITARES NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

### OPERATIONAL IMPACTS OF EMPLOYING MILITARY ADMINISTRATIVE AGENTS IN THE MILITARY POLICE OF AMAZONAS

Yves Brito do Vale<sup>1</sup>

Denison Melo de Aguiar<sup>2</sup>

Flávio Humberto Pascarelli Lopes<sup>3</sup>

Bruno Patrício de Azevedo Campos<sup>4</sup>

Marcos Klinger dos Santos Paiva<sup>5</sup>

Luhan Ammy Andrade Picanço<sup>6</sup>

**RESUMO:** Este estudo investiga o impacto da modernização administrativa na Polícia Militar do Amazonas (PMAM), focando na substituição estratégica de policiais militares em funções burocráticas por agentes administrativos civis. Diante de um cenário marcado por desafios geopolíticos amazônicos e escassez de efetivo, a pesquisa analisa como o desvio de função compromete a atividade-fim e a eficiência operacional. Adota-se uma metodologia qualitativa de natureza descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental sob a ótica da Teoria Econômica do Crime e da gestão por resultados. Os resultados demonstram que a desoneração técnica do efetivo militar gera um efeito multiplicador no policiamento ostensivo, reduzindo o custo de oportunidade social e a entropia organizacional. Conclui-se que a implementação de mecanismos de *compliance*, aliada à valorização do capital humano e à racionalidade analítica, é fundamental para otimizar a pronta-resposta institucional. A transição administrativa emerge como solução estratégica para fortalecer a presença estatal em áreas de alta vulnerabilidade, garantindo a sustentabilidade da segurança pública e a integridade institucional frente às complexidades da região amazônica.

1

**Palavras-chave:** Polícia Militar do Amazonas. Eficiência Administrativa. Atividade-fim. Compliance.

<sup>1</sup>Cadete da Polícia Militar do Amazonas – PMAM, Bacharel em Administração (CIESA) e Pós-Graduação em Segurança Pública – FOCUS. Acadêmico da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), no Curso Superior de Graduação em Bacharelado em Segurança Pública e do Cidadão.

<sup>2</sup>Orientador:Pós-Doutor UniSalento (Itália-2024), Doutor em Direito. Doutor em Direito pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGD/ UFMG). Mestre em Direito Ambiental pelo Programa de Pós- Graduação em Direito Ambiental da Universidade do Estado do Amazonas (PPGDA/ UEA). Advogado. Graduado em Direito pela Universidade da Amazônia (UNAMA/PA). Professor de ensino superior do curso de Direito da UEA. Professor da Academia de Polícia Militar do Amazonas (APM-PMAM). Professor de ensino superior do Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA). Coordenador da Clínica de Mecanismos de soluções de Conflitos (MARbiC/UEA). Coordenador da Clínica de Direito e Cidadania LGBTI (CLGBTI/UEA). Coordenador da Clínica de Direito dos Animais (YINUAKA-UEA). Editor-chefe da Revista Equidade. Integrante do Grupo de pesquisa Desafios do Acesso aos Direitos Humanos no Contexto Amazônico da Escola Superior da magistratura do Amazonas (ESMAM). Professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, cidadania e Direitos Humanos (PPGSP/UEA).

<sup>3</sup>Pós-Doutor em Direito pela UniSalento. Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Amazonas. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco. Doutor em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza. Diretor da Escola Superior da Magistratura do Amazonas. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas.

<sup>4</sup>Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade La Salle de Manaus – UNILASSALE, E em MBA em Gestão Estratégica da Administração Pública pela Faculdade Descomplica – DESCOMPLICA. Graduado em Direito pela Escola Superior Batista do Amazonas – ESBAM. Chefe do Estado Maior Geral e Coronel da Polícia Militar do Amazonas – PMAM.

<sup>5</sup> Comandante Geral da Polícia Militar do Estado do Amazonas. Mestre em Direito Constitucional pela UNIFOR. Especialista em Gestão Estratégica em Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA). Bacharel em Direito pela Universidade Cruzeiro do Sul e Bacharel em Segurança Pública pela Academia da Polícia Militar do Ceará. Imortal da Academia de Literatura, Arte e Cultura da Amazônia (ALACA). Doutorando em Direito pela UNIFOR. Coordenador de Grupo de Pesquisa MARbiC/UEA em Mecanismos de Soluções de Conflitos, Direitos Humanos e Segurança Pública.

<sup>6</sup>Cadete da Polícia Militar do Amazonas – PMAM. Mestre em Ciências da Saúde (UFAM). Bacharel em Fisioterapia (UFAM). Acadêmico da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), no Curso Superior de Graduação em Bacharelado em Segurança Pública e do Cidadão.

Amazônia.

**ABSTRACT:** This study investigates the impact of administrative modernization on the Military Police of Amazonas (PMAM), focusing on the strategic replacement of military personnel in bureaucratic roles with civilian administrative agents. Given a scenario marked by Amazonian geopolitical challenges and personnel shortages, the research analyzes how function deviation compromises core activities and operational efficiency. A qualitative, descriptive methodology is adopted, based on a literature review and documentary analysis through the lens of the Economic Theory of Crime and results-based management. The results demonstrate that the technical relief of military personnel generates a multiplier effect on overt policing, reducing social opportunity costs and organizational entropy. It is concluded that the implementation of compliance mechanisms, combined with the valuation of human capital and analytical rationality, is fundamental to optimizing institutional responsiveness. The administrative transition emerges as a strategic solution to strengthen the state presence in high-vulnerability areas, ensuring the sustainability of public security and institutional integrity in the face of the complexities of the Amazon region.

**Keywords:** Military Police of Amazonas. Administrative Efficiency. Core Activity. Compliance. Amazon.

## I. INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea é regida por mandamentos constitucionais que impõem a busca incessante pela eficiência, princípio este que, segundo o Art. 37 da Carta Magna (BRASIL 1988), exige que as instituições otimizem seus recursos para entregar o máximo de proteção social com o menor custo operacional possível. No contexto da segurança pública, a Polícia Militar do Amazonas (PMAM) enfrenta um paradoxo estrutural: ao mesmo tempo em que lida com um cenário geográfico e social complexo, sofre com o alto custo da folha de pagamento e uma estrutura interna que consome grande parte de seu efetivo em atividades burocráticas (AMAZONAS, 2024). Historicamente, o desvio de função tem sido uma marca das polícias militares brasileiras, a qual militares altamente treinados para a preservação da ordem pública acabam retidos em seções administrativas (MENDONÇA, 2024).

Nesse sentido, a modernização administrativa surge como o antídoto necessário ao custo de oportunidade social. Ao implementar a civilização das funções meio e a automação de processos burocráticos, as instituições de segurança pública operam uma transição da força de trabalho da burocracia estéril para a prevenção ativa. Sob a ótica de Chiavenato (2020), essa mudança reflete a evolução da gestão de pessoas, onde o foco deixa de ser o controle rígido de tarefas e passa a ser a valorização do capital humano como o diferencial estratégico da organização. A tecnologia, portanto, não substitui o agente, mas o devolve à sua função precípua: a presença ostensiva e a interação comunitária, elementos vitais para a restauração da

integridade institucional e da confiança pública, o que transforma o servidor em um agente do conhecimento capaz de agregar valor real ao serviço prestado à sociedade (LIPSKY, 2019).

Portanto, a gestão eficiente das organizações de segurança passa obrigatoriamente pela racionalização do efetivo, garantindo que o investimento em treinamento seja revertido diretamente para a atividade-fim (COSTA, 2023). No Amazonas, essa necessidade é ainda mais premente, dado que a realidade operacional impõe desafios logísticos únicos que exigem uma gestão de pessoal altamente adaptada (SANTOS; AGUIAR, 2022). A modernização administrativa da PMAM, por meio da substituição de policiais na ativa por agentes administrativos, apresenta-se como uma variável estratégica para a desoneração do efetivo militar. Como destacam Santos e Aguiar (2022), o alinhamento das políticas de segurança aos planos nacionais exige que as instituições superem modelos excessivamente burocratizados.

A hipótese central reside na premissa de que o emprego de pessoal administrativo gera um efeito multiplicador no policiamento ostensivo através da desoneração técnica (COSTA, 2023; LIPSKY, 2019; SANTOS; AGUIAR, 2022). Acredita-se que a liberação de militares das funções burocráticas reduza a ociosidade da capacidade técnica, permitindo que a corporação opere de forma mais técnica e menos sobrecarregada por tarefas estranhas à natureza militar. Como observa Belém (2025), a eficiência administrativa em órgãos de segurança pública não é

3

um fim em si mesma, mas o meio indispensável para que o Estado recupere sua capacidade de pronta-resposta em áreas de alta vulnerabilidade social, consolidando uma estrutura organizacional mais ágil e voltada às especificidades do cenário amazônico.

Sob a ótica social, essa transição atende ao anseio por maior visibilidade policial, pois a sensação de segurança é diretamente proporcional à disponibilidade do efetivo nas ruas (SAPORI, 2008). Diante desse cenário, este estudo busca investigar de que maneira a substituição de policiais militares por agentes administrativos impacta a eficiência operacional da PMAM e em que medida essa reestruturação contribui para a otimização da atividade-fim frente aos desafios regionais.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 1. O Contexto Operacional e os Desafios Geopolíticos no Amazonas

A atuação da segurança pública no estado do Amazonas é intrinsecamente ligada à sua complexa realidade geográfica. A região é marcada por uma vasta rede hidrográfica onde os rios funcionam como as principais rodovias, sujeitas a ciclos naturais de cheias e estiagens que

condicionam a mobilidade humana e logística (BENAYON JÚNIOR, 2025). Essa característica territorial exige que a Polícia Militar adapte constantemente suas estratégias operacionais para garantir a presença do Estado em áreas remotas.

A geopolítica amazônica torna o estado uma rota estratégica para o escoamento internacional de entorpecentes, devido à proximidade com os maiores países produtores de cocaína do mundo. De acordo com Benayon Júnior (2025), a porosidade das fronteiras e a baixa densidade demográfica facilitam a expansão de organizações criminosas, que utilizam a calha dos rios para atividades ilícitas. Esse cenário impõe à Polícia Militar do Amazonas (PMAM) uma carga de trabalho exaustiva e de alto risco, exigindo o que Aguiar (2024) define como um reforço na integridade institucional para salvaguardar a ética e o brio militar frente às pressões externas do crime organizado.

A infraestrutura precária e a dispersão das comunidades ribeirinhas dificultam o monitoramento constante por parte das forças de segurança. A ausência de estradas terrestres e a dependência do transporte fluvial tornam o deslocamento de tropas oneroso e demorado, exigindo um planejamento logístico de alta precisão (BENAYON JÚNIOR, 2025). Para enfrentar tais obstáculos, a instituição precisa concentrar seus recursos humanos onde a técnica militar é indispensável, evitando a fragmentação do efetivo em tarefas que não condizem com a especialidade da força.

Nesse contexto, a implementação de bases fluviais, como as Bases Arpão I e II, surge como uma resposta estratégica para o controle de pontos sensíveis no Solimões e no Rio Negro (BENAYON JÚNIOR et al., 2025). Essas estruturas reúnem efetivos de diversas instituições em operações integradas, visando a repressão ao narcotráfico e a proteção da biodiversidade. No entanto, a manutenção dessas bases consome uma parcela significativa do efetivo operacional disponível. Sob a perspectiva da gestão pública moderna defendida por Aguiar (2024), a eficiência administrativa na segurança pública passa obrigatoriamente pela otimização desses processos integrados, garantindo que a presença estatal seja efetiva e não apenas simbólica.

Portanto, entende-se que a segurança na Amazônia não pode ser dissociada do desenvolvimento regional e da proteção dos direitos fundamentais das populações vulneráveis. A complexidade do tráfico de drogas exige que o emprego do efetivo militar seja otimizado, evitando o desperdício de capital humano qualificado em funções burocráticas (BENAYON JÚNIOR et al., 2025). A gestão estratégica, pautada nos princípios da legalidade e da eficiência (AGUIAR, 2024), torna-se, portanto, a ferramenta principal para conciliar a missão

constitucional com a realidade regional.

## 2. Gestão de Recursos Humanos e a Escassez de Efetivo

A insuficiência de pessoal é um dos desafios estruturais mais críticos enfrentados pelas unidades da PMAM. A escassez de efetivo impacta diretamente a capacidade de pronta-resposta da corporação, especialmente em ocorrências de alta complexidade que exigem intervenções táticas especializadas (SILVA, 2025). Esse déficit gera uma fragilidade na cobertura territorial, comprometendo o cumprimento da missão institucional em sua plenitude. Sob a ótica de Chiavenato (2020), as pessoas deixam de ser meros recursos produtivos para se tornarem os parceiros da organização; quando há escassez desse capital humano, a organização perde sua principal vantagem competitiva e sua capacidade de entrega.

Entre as causas recorrentes da redução do efetivo operacional, destaca-se a "migração interna" de policiais militares para funções de cunho puramente administrativo. Esse fenômeno retira profissionais treinados para o policiamento ostensivo da linha de frente, agravando a sobrecarga de trabalho dos policiais remanescentes (SILVA., 2025). Para Chiavenato (2020), a gestão moderna exige o desenho de cargos que maximizem as competências dos indivíduos. O desvio de função para tarefas burocráticas subutiliza o talento humano, transformando o que deveria ser uma gestão estratégica em uma atividade meramente operacional e cartorial, o que resulta em um ciclo de desgaste físico e emocional.

A gestão estratégica de recursos humanos deve priorizar a redistribuição inteligente do efetivo com base em indicadores técnicos e criminais. Silva (2025) sugerem que a otimização dos recursos disponíveis é essencial para manter a eficiência operacional, mesmo diante de limitações orçamentárias. Nesse sentido, Chiavenato (2020) ressalta que a gestão de pessoas não é uma função isolada de um departamento, mas uma responsabilidade de linha de cada gestor. Portanto, o comando da unidade militar deve atuar como um gestor de pessoas, garantindo que a alocação do capital humano permita a preservação da ordem pública de forma técnica.

Além disso, a falta de renovação periódica do quadro de pessoal, aliada à passagem de militares para a reserva remunerada, cria lacunas que nem sempre são supridas por novos concursos. Isso gera uma dependência de horas extras e escalas exaustivas, o que prejudica a saúde organizacional e a motivação do efetivo (SILVA, 2025). De acordo com Chiavenato (2020), a ausência de um planejamento estratégico de Recursos Humanos que preveja a reposição e o desenvolvimento contínuo de talentos leva à entropia organizacional, onde a instituição consome sua própria energia interna para subsistir, em vez de investir em inovação

e qualidade.

Assim, intervenções estruturais e organizacionais são urgentes para garantir a continuidade dos serviços de segurança. O reconhecimento do papel estratégico das unidades de linha de frente demanda políticas de pessoal que evitem o desvio de função (SILVA, 2025). A modernização da gestão de pessoas, fundamentada na valorização do indivíduo e na clareza dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2020), surge como o vetor necessário para reverter o quadro de escassez e elevar a qualidade do atendimento à sociedade amazonense.

### 3. Eficiência Administrativa e o Papel do Compliance Militar

O conceito de compliance na administração pública militar refere-se ao dever de agir em estrita conformidade com as leis, normas e regulamentos vigentes. De acordo com Paulon e Nascimento (2024), a implantação de programas de integridade e compliance visa prevenir desvios de conduta, combater a corrupção e assegurar que os atos administrativos sejam transparentes e motivados. Nas polícias, essa ferramenta é vital para garantir a legitimidade das ações institucionais.

A aplicação dos pilares do compliance, como controles internos, gestão de riscos e canais de denúncia, permite que o gestor militar identifique gargalos administrativos que prejudicam a operacionalidade. Zocchi (2023) destaca que a priorização de procedimentos pré-concebidos evita ações deliberadas sem parâmetros técnicos, reduzindo o retrabalho e o mau uso dos recursos públicos. A eficiência administrativa é, portanto, uma extensão do compromisso ético da corporação.

No âmbito da gestão de pessoal, atos administrativos como remoções e transferências de policiais militares devem ser devidamente fundamentados sob pena de nulidade. Zocchi (2023) ressalta que a motivação do ato administrativo deve ser anterior ou concomitante à sua prática, garantindo segurança jurídica ao servidor e à instituição. O emprego do compliance ajuda a evitar passivos gerados por contenciosos judiciais desnecessários.

O Plano de Integridade atua como um sustentáculo para a hierarquia e a disciplina, que são os princípios básicos das corporações militares (PAULON; NASCIMENTO, 2024). Ao formalizar processos e procedimentos, a instituição fortalece sua cultura ética e cria um ambiente de trabalho mais previsível e justo. O amadurecimento institucional ocorre quando as ações estabelecidas no planejamento estratégico são rigorosamente cumpridas (PAULON; NASCIMENTO, 2024).

Em suma, o investimento no elemento humano e a preparação administrativa ajudam a aumentar a efetividade das ações de comando. Toda gestão moderna deve antecipar-se a ações que não estejam alinhadas com conceitos de boas práticas e conformidade (ZOCCHI, 2023). Para a PMAM, o compliance administrativo não é apenas um adereço formal, mas uma necessidade para a otimização dos limitados recursos de segurança pública.

#### 4. Formação Profissional e Racionalidade Analítica

A formação profissional na segurança pública brasileira enfrenta o desafio de romper com modelos baseados na disciplina severa descontextualizada. Silva. (2026) defendem que o ensino policial deve ser orientado pela racionalidade analítica, instrumentalizando o agente com conhecimentos científicos sobre criminologia e gestão. A formação contemporânea exige que o policial seja capaz de tomar decisões críticas sob pressão.

O modelo tradicional de educação bancária, onde o conhecimento é meramente depositado no aluno, tem se mostrado insuficiente para as demandas de uma sociedade democrática e tecnológica. Segundo Silva (2026), é necessário adotar metodologias ativas, como a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP), que capacitem o militar para o exercício de um policiamento orientado pela inteligência. A tecnicidade deve prevalecer sobre o empirismo.

A capacitação contínua é também um vetor de valorização profissional e eficácia operacional. Souza e Braga (2025) apontam que o aperfeiçoamento constante dos policiais militares do Amazonas permite que eles respondam de forma rápida e eficaz às complexas demandas sociais da região. O domínio de novas tecnologias e sistemas de informação qualifica o serviço prestado, elevando a satisfação da comunidade atendida. Além disso, a formação deve incluir competências ligadas à gestão estratégica e aos direitos humanos. Rossi (2025) ressaltam que o treinamento para liderança e a sensibilização contra violências internas, como o assédio, são fundamentais para manter a integridade da tropa. Um policial militar bem formado é aquele que compreende seu papel social e age dentro da legalidade e da ética profissional.

Nesse sentido, o investimento no ensino militar reflete diretamente na operacionalidade da instituição. A formação de gestores capazes de aplicar a Teoria Econômica do Crime permite uma distribuição de recursos humanos muito mais eficiente (SILVA, 2026). Assim, o conhecimento científico torna-se a base para que a Polícia Militar do Amazonas possa superar seus desafios históricos e geográficos.

## 5. Saúde Organizacional e Valorização como Vetores de Operacionalidade

A saúde organizacional de uma corporação militar é um fator determinante para o sucesso de suas operações em campo. O estresse constante, jornadas exaustivas e a exposição diária à violência são fatores que prejudicam gravemente a saúde mental e física dos policiais militares (SOUZA; BRAGA, 2025). Sem políticas públicas efetivas de suporte psicossocial, os índices de absenteísmo e adoecimento tendem a aumentar, reduzindo a força operacional disponível.

A valorização do policial militar no Amazonas passa obrigatoriamente pela garantia de condições dignas de trabalho e remuneração justa. De acordo com Souza e Braga (2025), a humanização da carga horária e a infraestrutura adequada são direitos que impactam diretamente na produtividade e na motivação da tropa. Profissionais motivados e saudáveis apresentam maior compromisso ético e eficácia nas missões de patrulhamento e preservação da ordem.

Um avanço normativo significativo na PMAM foi a instituição da Portaria nº 001/2025, que trata da política de prevenção ao assédio moral, sexual e à discriminação. Rossi (2025) explicam que o combate a essas violências internas é essencial para romper com o "ciclo de silêncio" que impera em muitas instituições hierarquizadas. Um ambiente de trabalho íntegro protege a dignidade do servidor e fortalece a coesão do grupo (AGUIAR, 2025).

O acolhimento e a proteção aos denunciantes são eixos centrais dessa nova política de integridade. A garantia de canais seguros e sigilosos para denúncias evita a revitimização e assegura que a hierarquia não seja utilizada como escudo para práticas abusivas (ROSSI; AGUIAR, 2025). A saúde organizacional depende, portanto, de uma gestão que valorize a transparência e a justiça nas relações internas de trabalho.

Em última análise, a operacionalidade da Polícia Militar é indissociável da valorização humana de seus integrantes. Políticas de saúde mental e o enfrentamento de condutas abusivas não são apenas medidas assistencialistas, mas estratégias de comando para manter o efetivo pronto para o combate (ROSSI; AGUIAR, 2025). A PMAM se torna mais legitimada perante seus integrantes e a sociedade quando prioriza a dignidade de quem protege o cidadão.

## 6. Substituição por Agentes Administrativos e Otimização da Atividade-Fim

A substituição de policiais militares em funções burocráticas por agentes administrativos civis é uma medida de racionalização de recursos amparada pela Teoria Econômica do Crime. O policial militar representa um capital humano especializado e oneroso, treinado especificamente para o uso legítimo da força e a prevenção de delitos (SILVA, 2026). Utilizar esse profissional em tarefas de digitação, arquivo ou atendimento de balcão administrativo constitui uma ineficiência na alocação de recursos do Estado.

Sob a ótica da governança e do compliance, a reestruturação administrativa visa redirecionar o efetivo militar exclusivamente para a atividade-fim. Ao liberar o policial militar do encargo burocrático, a PMAM consegue aumentar significativamente sua presença ostensiva nas ruas e rios do Amazonas (BENAYON JÚNIOR, 2025). Essa estratégia maximiza o efeito dissuasório da polícia, elevando a percepção de segurança por parte da população e reduzindo a criminalidade.

A alocação de agentes administrativos civis nas seções de "meio" permite que a corporação profissionalize suas rotinas burocráticas com pessoal qualificado para funções de gestão. Isso evita que atos administrativos sejam realizados de forma empírica por militares sem treinamento específico na área administrativa (ZOCCHI, 2023). A padronização de processos liderada por especialistas civis eleva o desempenho administrativo da instituição militar.

Frente aos desafios logísticos regionais, como o patrulhamento de fronteiras e selva, a otimização da atividade-fim é uma questão de sobrevivência institucional. Cada militar "retirado do escritório" e "enviado para a rua" fortalece as guarnições em áreas críticas e nas bases fluviais estratégicas (BENAYON JÚNIOR, 2025). Essa reestruturação contribui para que o monopólio estatal da violência seja exercido de forma técnica e fundamentada na lei.

Dessa forma, o emprego de agentes administrativos na PMAM gera impactos operacionais positivos ao priorizar o combate direto ao crime. A substituição estratégica garante que o policial militar possa cumprir sua função precípua de proteger a sociedade amazônica, mantendo a prontidão operacional (SILVA, 2025). Trata-se de uma reforma administrativa necessária para garantir a eficiência e a sustentabilidade da segurança pública no Amazonas.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, estruturada para investigar a relação entre a transição administrativa e a eficiência operacional na PMAM. O percurso metodológico utiliza a pesquisa bibliográfica e documental como pilares, analisando desde o referencial teórico clássico de autores como Severino (2017) e Gil (2022), utilizando como suporte a revisão bibliográfica e a análise de dados secundários.

Para o tratamento dos dados, emprega-se a técnica de Análise de Conteúdo organizando as informações em categorias temáticas que abrangem o desvio de função, a gestão por resultados e a cultura organizacional. Assim, a metodologia assegura um rigoroso cruzamento de dados que visa validar a hipótese do efeito multiplicador do policiamento ostensivo mediante a desoneração burocrática dos militares.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do cenário operacional e administrativo da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) permite inferir que a busca pela eficiência institucional se encontra em um estágio de transição crítica. A gestão administrativa, historicamente vista como uma atividade burocrática isolada, passa a ser compreendida como o eixo de sustentação da atividade-fim, especialmente em um contexto de escassez de recursos. Os resultados apontam que a manutenção de militares em funções administrativas gera um elevado custo de oportunidade social, uma vez que o capital humano especializado, formado a alto custo pelo Estado, é desviado de sua missão constitucional primária de preservação da ordem pública e policiamento ostensivo.

Ao confrontar as perspectivas de Silva (2025) e Costa (2023), observa-se que a substituição de policiais por agentes administrativos civis provoca um efeito multiplicador na segurança pública estadual. Para cada militar liberado de funções burocráticas e devolvido às ruas, ocorre um ganho imediato na capacidade de pronta-resposta da corporação, especialmente em ocorrências de alta complexidade. Essa desoneração técnica permite que a PMAM direcione seu efetivo qualificado para pontos estratégicos identificados por Benayon Júnior (2025), como as calhas dos rios e as regiões de fronteira, validando a premissa de que a modernização administrativa é o vetor mais viável para superar o paradoxo entre as limitações orçamentárias e a vasta demanda territorial amazônica.

A discussão revela, ainda, que o desvio de função atua como um potente catalisador do desgaste físico e emocional da tropa remanescente. Sob a ótica de Chiavenato (2020), a subutilização de talentos em tarefas meramente cartoriais rompe o ciclo de valorização do capital humano, transformando o que deveria ser um ativo estratégico em uma peça burocrática subaproveitada. Os dados sugerem que a sobrecarga dos policiais que permanecem na linha de frente cria um ambiente de entropia organizacional, onde a instituição consome sua própria energia interna para subsistir, prejudicando a motivação e a saúde mental dos agentes que lidam diretamente com a criminalidade nas áreas urbanas e ribeirinhas.

Nesse sentido, a implementação de políticas de integridade e prevenção ao assédio, conforme discutido por Rossi e Aguiar (2025), surge como um resultado positivo na busca por uma saúde organizacional sustentável. Um ambiente de trabalho pautado na meritocracia técnica e na proteção da dignidade do servidor é fundamental para que o policial, ao ser reconduzido ao policiamento ostensivo, atue com maior compromisso ético e eficiência. A valorização humana, portanto, deixa de ser um conceito abstrato para se tornar um requisito de operacionalidade, consolidando a legitimidade da corporação perante a sociedade amazonense e fortalecendo os laços de confiança pública.

Complementarmente, a análise indica que a adoção de programas de *compliance* e racionalidade analítica, conforme proposto por Zocchi (2023) e Paulon e Nascimento (2024), garante a segurança jurídica indispensável às ações de comando. A profissionalização das rotinas de gestão por meio de pessoal civil qualificado evita que atos administrativos sejam realizados de forma empírica ou subjetiva, reduzindo significativamente o contencioso judicial e otimizando os gastos públicos. No cenário peculiar da Amazônia, onde a logística de operações como as Bases Arpão exige um planejamento de alta precisão, a gestão baseada em dados e inteligência científica, defendida por Silva (2026), torna-se o diferencial entre o sucesso e o fracasso das políticas de segurança.

A insuficiência de efetivo operacional em unidades da Polícia Militar do Amazonas (PMAM), como o 1º Batalhão de Choque, é agravada pela migração interna de policiais para setores administrativos da corporação (SILVA, 2025). Conforme Silva (2025) e Januário (2017), esse deslocamento de profissionais da atividade-fim para a atividade-meio compromete diretamente a pronta-resposta em situações de alta complexidade, como o controle de distúrbios civis e o apoio tático. A carência de pessoal na linha de frente limita a cobertura territorial e a execução plena das missões institucionais, dificultando a renovação e a oxigenação da tropa

especializada.

Os impactos operacionais dessa alocação ineficiente resultam em uma sobrecarga de trabalho acentuada, gerando desgaste físico e emocional nos policiais que permanecem na atividade operacional (SILVA, 2025). De acordo com Mousse de Souza e Aguiar (2025), a sobrecarga e a precariedade das condições de trabalho são fatores determinantes para a desvalorização profissional e o aumento do absenteísmo por problemas de saúde mental, como estresse e exaustão. Além disso, a ocupação de cargos administrativos por militares operacionais impede que a instituição maximize seu efeito dissuasório e transite para modelos de policiamento preventivos e estratégicos (SILVA, 2025; ZOGAHIB, 2025).

Para mitigar esses impactos, as fontes sugerem a redistribuição inteligente do efetivo baseada em indicadores de criminalidade e a adoção de tecnologias que supram lacunas administrativas, permitindo o retorno de policiais ao patrulhamento (SILVA, 2025; MOUSSE DE SOUZA, 2025). Esses autores enfatizam que a capacitação permanente e a valorização profissional são essenciais para aumentar a eficiência operacional e reduzir os índices de criminalidade no estado. Dessa forma, o emprego adequado de agentes em suas funções específicas fortalece a legitimidade institucional, garantindo que o policial atue de forma técnica, racional e humana diante das demandas de segurança pública (SILVA; AGUIAR; ZOGAHIB, 2025).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização administrativa da Polícia Militar do Amazonas não é apenas uma escolha de gestão, mas uma imperativa necessidade estratégica diante das complexidades geográficas e sociais da região. A transição da força de trabalho militar da burocracia estéril para a prevenção ativa nas ruas e rios apresenta-se como a solução mais viável para romper o paradoxo entre o alto custo da folha de pagamento e a sensação de insegurança. Ao redirecionar o efetivo especializado para a atividade-fim, o Estado otimiza o investimento público e fortalece a soberania nas áreas de fronteira e comunidades ribeirinhas.

Os resultados confirmam a hipótese central de que a substituição de policiais por agentes administrativos civis gera um efeito multiplicador no policiamento ostensivo. Essa desoneração técnica permite que o militar, treinado para o uso legítimo da força e para a manutenção da ordem, retorne à sua função precípua, elevando a capacidade de pronta-resposta da instituição. A profissionalização das funções de meio, operada por civis qualificados, traz consigo maior

agilidade administrativa e reduz o empirismo nas tomadas de decisão, garantindo que a logística operacional seja executada com precisão científica.

No âmbito da gestão de pessoas, restou evidente que o desvio de função atua como um fator de entropia organizacional e desgaste da tropa. A retenção de militares em gabinetes subutiliza talentos e sobrecarrega os profissionais que permanecem na linha de frente, resultando em um ciclo prejudicial de adoecimento físico e mental. A implementação de mecanismos de conformidade e as políticas de prevenção ao assédio e valorização profissional surgem, portanto, como alicerces indispensáveis para restaurar a integridade institucional e assegurar que o policial militar atue motivado e amparado por uma estrutura ética e justa.

Ademais, a análise fundamentada na racionalidade analítica e na Teoria Econômica do Crime demonstra que a eficiência operacional está intrinsecamente ligada à formação contínua e ao uso estratégico da inteligência. A superação de modelos arcaicos de ensino militar em favor de metodologias ativas prepara o agente para enfrentar o crime organizado com tecnicidade e respeito aos direitos fundamentais. O conhecimento científico, aliado à desoneração burocrática, transforma o policial em um agente do conhecimento capaz de agregar valor real à segurança pública, aumentando a legitimidade da corporação perante a sociedade amazonense.

Por fim, este estudo ressalta que a sustentabilidade da segurança pública no Amazonas depende de uma reforma administrativa profunda e contínua, que priorize a atividade-fim sem negligenciar a saúde organizacional. Recomenda-se que a PMAM consolide a integração de agentes administrativos em seu quadro permanente e invista na automação de processos como forma de blindar a instituição contra ineficiências históricas. Somente através de uma gestão técnica, transparente e humana será possível garantir que o braço forte do Estado alcance cada rincão da Amazônia, promovendo a paz social e a proteção efetiva do cidadão.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. [Lei Orçamentária Anual (2024)]. **Lei nº 6.672, de 29 de dezembro de 2023:** institui a Lei Orçamentária Anual. Manaus: Assembleia Legislativa do Estado, 2024.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. **Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM:** Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação. Manaus: PMAM, 2025.

BELEM, L. M. C.; FIGUEIREDO, M. S.; FONSECA, M. P. Eficiência administrativa na segurança pública: o papel da informatização e da gestão de pessoas na Delegacia de Nova Olinda do Norte. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, [S. l.], v. 27, n. 5,

p. 18-26, maio 2025. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issue5/Ser-10/B2705101826.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2026.

BENAYON JÚNIOR, V. *et al.* Geopolítica do Tráfico de Drogas no Amazonas. **Periódicos Brasil: Pesquisa Científica**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1400-1433, 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 11 fev. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

COSTA, A. T. M. **Segurança pública, redes e governança**. Brasília: Editora UnB, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7476/9786558461708>. Acesso em: 12 fev. 2026.

COSTA, A. T. M.; LIMA, R. S. de. **Segurança Pública e Gestão Policial: Desafios Modernos**. São Paulo: Contexto, 2014.

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

JANUÁRIO, Jatniel Rodrigues; NASCIMENTO, Antonio Gelson Oliveira; FIORAVANTE, Edwan Fernandes. Custo do bem-estar social de controle criminal na Amazônia Ocidental. **Revista Cadernos de Campo**, Araraquara, n. 22, p. 221-243, jan./jul. 2017.

LIPSKY, M. **Burocracia ao nível da rua: os dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Tradução de Enap. Brasília: ENAP, 2019.

MENDONÇA, Manoel Roberto Lima. **História da Polícia Militar do Amazonas**. Manaus: Polícia Militar do Amazonas, 2024.

OLIVEIRA, I. P. S. de; SANTOS, I. R. C. dos; AGUIAR, D. M. de. O impacto dos fatores sociais e geográficos da Amazônia na liderança operacional da Polícia Militar. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 12, p. 4561-4575, 2025.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. Portaria nº 179/2025: Institui o Protocolo Voz Forte. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 11, n. 10, p. 01-15, 2025.

PAULON, L. O. B.; NASCIMENTO, V. A. P. C. A (im)possibilidade de aplicação do compliance na Polícia Civil de Minas Gerais – PCMG. **Revista Avante**, Belo Horizonte, v. 1, n. 7, 2024.

ROSSI, A. M. *et al.* O Combate ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação na Polícia Militar do Amazonas: Desafios da Portaria nº 001/2025 CMT G/PMAM. **Interference Journal**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 9070-9089, 2025.

SANTOS, J. F. dos; OLIVEIRA, M. R. Análise da gestão estratégica na segurança pública. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, [S. l.], v. 27, n. 5, p. 18-26, maio 2025.

Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol27-issues/Ser-10/B2705101826.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2026.

SANTOS, W. S. dos; AGUIAR, D. M. de. Políticas de segurança pública no Brasil: o II Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, Manaus, v. 6, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uea.edu.br/index.php/equidade/article/view/2747/1482>. Acesso em: 06 fev. 2026.

SAPORI, L. F.; ANDRADE, S. B. de. **Desafios da Segurança Pública no Brasil**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2008.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Bruno Jackson Gomes da *et al.* Análise dos impactos da insuficiência de efetivo no 1º Batalhão de Choque da Polícia Militar do Estado do Amazonas e proposição de estratégias para otimização de recursos humanos. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, [S. l.], v. 27, n. 8, p. 12-20, ago. 2025.

SILVA, Edigley Oliveira da; AGUIAR, Denison Melo de; ZOGAHIB, André Luiz Nunes. Os desafios da formação profissional na segurança pública: desafios e perspectivas sob a ótica das teorias criminológicas e da teoria econômica do crime. **Periódicos Brasil: Pesquisa Científica (PBPC)**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1459-1477, dez. 2025.

SILVA, E. G. F. *et al.* Os desafios da formação profissional na segurança pública: desafios e perspectivas sob a ótica das teorias criminológicas e da teoria econômica do crime. **Periódicos Brasil: Pesquisa Científica**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 1459-1477, 2026. 15

SOUZA, Shelley Mousse de *et al.* Políticas públicas de valorização do Policial Militar no estado do Amazonas. **Revista RCGS**, [S. l.], ano 5, v. 2, dez. 2025.

ZOCCHI, G. M. O compliance como instrumento de controle interno na PMPR. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 7323-7340, 2023.