

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR E CAPACIDADE OPERACIONAL EFETIVA: CONCENTRAÇÃO, ESCALONAMENTO E EMPREGO DE RECURSOS ESPECIALIZADOS NO SEGUNDO ESFORÇO DE UNIDADES DO INTERIOR

ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE AND EFFECTIVE OPERATIONAL CAPABILITY IN THE MILITARY POLICE: CONCENTRATION, ESCALATION AND DEPLOYMENT OF SPECIALIZED RESOURCES IN THE SECOND OPERATIONAL TIER OF INTERIOR UNITS

Alessandro Ribeiro da Costa¹

RESUMO: A existência de recursos especializados não assegura sua disponibilidade no lugar e no tempo exigidos pela demanda operacional. Este artigo analisa essa relação no segundo esforço de uma unidade territorial da Polícia Militar do Paraná, tomando o 10º BPM como estudo de caso exploratório. Articula a literatura sobre capacidade estatal, diferenciação e integração organizacional e tempo de resposta policial à análise documental e à observação participante. Os dados apresentados caracterizam efetivo, modalidades especializadas e emprego extraterritorial, mas não permitem estimar uma distribuição institucional dos tempos de escalonamento. Propõe-se a Latência de Escalonamento Especializado (LEE), definida pelo intervalo entre o reconhecimento da necessidade de capacidade adicional e sua aptidão operacional integrada. A mensuração pelos marcos extremos evita dupla contagem quando etapas ocorrem em paralelo. Anotações prospectivas iniciadas durante a pesquisa são reconhecidas como registros preliminares, cuja consolidação e rastreabilidade precisam ser explicitadas antes de análises quantitativas. Como contribuição aplicada, apresenta-se o Instrumento de Registro do Escalonamento Especializado (IREE), destinado a teste piloto e avaliação de eventual padronização na PMPR. O estudo oferece critérios para examinar protocolos de coordenação, regimes de disponibilidade e alternativas de organização do segundo esforço, preservando como questão empírica a conveniência de uma estrutura intermediária especializada.

Palavras-chave: Capacidade estatal. Organizações policiais. Especialização. Coordenação. Tempo de resposta. Polícia Militar.

¹ Oficial da Polícia Militar do Paraná, Pós-Graduado em Ciências Jurídicas - Polícia Militar do Paraná.

ABSTRACT: The existence of specialized resources does not ensure their availability at the place and time required by operational demand. This article examines this relationship in the second operational tier of a territorial unit of the Military Police of Paraná, Brazil, using the 10th Battalion as an exploratory case study. It connects the literature on state capacity, organizational differentiation and integration, and police response time with documentary analysis and participant observation. The reported data describe staffing, specialized capabilities, and deployments outside the unit's jurisdiction, but do not support an institutional distribution of escalation times. The article proposes Specialized Escalation Latency (SEL), defined as the interval between recognition of the need for additional capability and its integrated operational readiness. Measuring the interval between these endpoints avoids double counting when stages overlap. Prospective notes initiated during the research are treated as preliminary records whose consolidation and traceability must be specified before quantitative analysis. The applied contribution is the Specialized Escalation Record Instrument (IREE), proposed for pilot testing and assessment of potential standardization within the institution. The study offers criteria for examining coordination protocols, availability arrangements, and organizational alternatives for the second operational tier, while treating the suitability of an intermediate specialized structure as an empirical question.

Keywords: State capacity. Police organizations. Specialization. Coordination. Response time. Military police.

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização Organizacional e Problema de Pesquisa

Uma organização pode possuir pessoal, equipamentos e competências especializadas sem conseguir empregá-los quando uma demanda concreta exige sua atuação. A distinção entre recursos existentes e capacidade operacional orienta o problema deste artigo: compreender como a estrutura de comando, a integração entre frações e os processos de escalonamento condicionam o emprego dos meios disponíveis em uma unidade territorial do interior.

Em ocorrências sujeitas a restrições de tempo, a localização de um recurso e sua existência no quadro orgânico precisam ser examinadas em conjunto com a possibilidade de acionamento, preparação e integração. A capacidade de resposta depende dessas condições e da evolução do evento. Uma mesma duração de mobilização pode ser compatível com uma operação planejada e insuficiente para determinada fase de uma ocorrência emergencial.

A organização policial combina exigências de dispersão territorial, necessárias ao atendimento cotidiano, com demandas de concentração de meios e coordenação de especialidades. Essa combinação produz escolhas de desenho organizacional: manter capacidades próximas das unidades territoriais, concentrá-las regionalmente ou adotar arranjos que articulem disponibilidade local e apoio externo.

Rondas Ostensivas Táticas Metropolitanas (ROTAM), Rondas Ostensivas com Apoio de Motocicletas (ROCAM), policiamento com cães (CANIL) e tropas de choque possuem competências e meios específicos. A possibilidade de atuação conjunta não torna suas funções equivalentes. O exame da capacidade territorial deve identificar quais recursos são adequados à demanda e em que condições podem atuar de forma complementar.

A diferenciação funcional pode favorecer a especialização técnica, mas amplia a necessidade de coordenação quando uma missão exige atuação interdependente. A intensidade dessa necessidade depende do tipo de tarefa, dos protocolos existentes e do treinamento conjunto, e não apenas do número de modalidades reunidas na unidade (LAWRENCE PR e LORSCH JW, 1967; THOMPSON JD, 1967).

A concentração regional pode favorecer treinamento, padronização e uso compartilhado de capacidades de emprego menos frequente. Seus efeitos precisam ser examinados juntamente com distâncias, disponibilidade do efetivo e fluxos de acionamento. Os benefícios e os custos desses arranjos variam conforme a frequência e a temporalidade das demandas.

1.2 A Doutrina Paranaense de Emprego Operacional e os Quatro Esforços

A Diretriz n.º 016/2024-PM/3 integra a base normativa indicada para a análise do emprego operacional da Polícia Militar do Paraná (PMPR) (PARANÁ, 2024). No recorte adotado, distinguem-se quatro níveis de emprego:

- 1º esforço — Policiamento ordinário territorial: abrange as equipes responsáveis pelo policiamento ostensivo cotidiano e atendimento inicial, como a radiopatrulha.
- 2º esforço — Capacidades de apoio da unidade territorial: compreende ROTAM, ROCAM e CANIL, oferecendo recursos específicos para o recobrimento e demandas que exigem competências adicionais.

- 3º esforço — Apoio especializado de alcance regional: inclui o apoio de tropa de choque sediada em polos regionais (como Londrina), mobilizada para demandas que exigem capacidade adicional à disponível localmente.
- 4º esforço — Capacidades especializadas de alcance estadual: reúne recursos acionados segundo a natureza e a complexidade da demanda, observadas as atribuições das unidades especializadas e comandos competentes.

Esses níveis expressam relações de apoio e de ampliação da capacidade. O modelo analítico não presume passagem obrigatória por todos eles. A efetividade dessa arquitetura depende dos mecanismos pelos quais recursos localizados em diferentes níveis são mobilizados, integrados e empregados.

1.3 Delimitação do Caso, Objetivos e Proposições Analíticas

O 10º Batalhão de Polícia Militar (10º BPM), sediado em Apucarana e responsável por municípios do Vale do Ivaí, dispõe de capacidades funcionalmente diferenciadas no segundo esforço (ROTAM, ROCAM e CANIL). Essas frações coexistem no âmbito territorial da Unidade, mas não se encontravam reunidas, no período analisado, em uma única subunidade intermediária especializada, dependendo adicionalmente de escalonamento regional a partir do polo de Londrina.

A pergunta geral de pesquisa é: como a diferenciação funcional, os mecanismos de integração e a concentração territorial condicionam a disponibilidade e o emprego de recursos especializados no segundo esforço de uma unidade territorial do interior?

O objetivo geral é examinar a relação entre arquitetura organizacional e disponibilidade operacional de capacidades especializadas no segundo esforço do 10º BPM, formulando um protocolo para mensuração prospectiva do escalonamento. A investigação é orientada por duas proposições analíticas:

P1: Em demandas que exigem atuação interdependente de capacidades especializadas, limitações de disponibilidade, distância e coordenação podem ampliar o intervalo até a aptidão operacional integrada; mecanismos previamente definidos de integração podem reduzir parte desse intervalo.

P2: Os mecanismos ordinários de comando, integração local e apoio regional podem assegurar disponibilidade adequada quando a frequência das demandas, os regimes de prontidão e as janelas de emprego forem compatíveis com esse arranjo.

1.4 Fundamentação Teórica

Os estudos sobre capacidade estatal (WU X, et al., 2015) superaram concepções que a identificavam exclusivamente com quantidade de pessoal ou orçamento. A capacidade operacional decorre da conversão organizacional — processo por meio do qual recursos dispersos na estrutura formal são mobilizados, combinados e transformados em capacidade efetivamente empregável. Lodge M e Wegrich K (2014) reforçam que a capacidade de entrega depende da capacidade de coordenação.

Lawrence PR e Lorsch JW (1967) destacam que a diferenciação gera necessidade de integração. Thompson JD (1967) distingue níveis de interdependência, ressaltando que situações de interdependência recíproca demandam ajustamento mútuo e coordenação intensa. Galbraith JR (1974) aponta que a incerteza cresce quando a informação necessária supera a disponível. Bigley GA e Roberts KH (2001) e Weick KE e Sutcliffe KM (2015) demonstram que estruturas previamente definidas reduzem a necessidade de 'improvisação organizacional' durante eventos críticos.

5

A literatura sobre tempo de resposta policial (VERLAAN T e RUITER S, 2023) recomenda explicitar componentes temporais. Para analisar o intervalo entre o reconhecimento da necessidade de reforço especializado e sua aptidão no terreno, propõe-se o constructo Latência de Escalonamento Especializado (LEE) e sua articulação com a Janela Operacional Relevante (JOR).

MÉTODOS

A investigação constitui um estudo de caso único, de natureza aplicada e exploratória, focado na análise dos mecanismos organizacionais de resposta policial. O desenho metodológico adota uma abordagem mista, articulando a pesquisa documental com a observação participante. A unidade de análise estabelecida é o arranjo do segundo esforço do 10º Batalhão de Polícia

Militar (10º BPM), um cenário adequado para examinar empiricamente como a diferenciação funcional e a concentração territorial afetam a mobilização de recursos especializados.

O recorte temporal da recolha de dados compreende o período entre 1 de janeiro de 2025 e 27 de agosto de 2026. O corpus empírico foi construído a partir da Lei Estadual n.º 22.354/2025 e da Diretriz n.º 016/2024-PM/3, bem como de dados administrativos de efetivo e relatórios operacionais das frações ROTAM, ROCAM e CANIL. A base documental integra ainda os registos de emprego extraterritorial destas equipas e o Ofício n.º 046/2026 – CPAPUC, que descreve o contexto de risco operacional no território.

Considerando a inserção profissional dos autores na corporação analisada, adotou-se um protocolo estrito de controlo de viés epistémico. Toda a inferência analítica foi submetida a um escrutínio cruzado, separando-se rigidamente o que constitui dado administrativo documentado daquilo que deriva da observação participante. Esta segregação metodológica garante que a experiência profissional não atue como lastro isolado de validade na reconstituição cronológica dos eventos, preservando a objetividade da pesquisa.

Para a operacionalização da avaliação temporal, o estudo propõe o modelo da Latência de Escalonamento Especializado (LEE). O constructo decompõe o processo em cinco dimensões diagnósticas: tempo de decisão ($T_d = T_1 - T_0$), tempo de acionamento ($T_a = T_3 - T_1$, englobando a transmissão T_{2e} e a receção T_{2r}), tempo de mobilização ($T_m = T_5 - T_4$), tempo de deslocamento ($T_{des} = T_6 - T_5$) e tempo de integração após a chegada ($T_i = T_7 - T_6$). Para evitar dupla contagem em etapas que ocorrem em simultâneo, a métrica principal é calculada exclusivamente pelos marcos extremos: a LEE observada equivale à diferença entre a confirmação da aptidão operacional integrada (T_7) e o primeiro reconhecimento rastreável da necessidade de apoio (T_0).

Para superar as limitações dos registos históricos retrospectivos e padronizar a recolha de dados na instituição, o estudo formula o Instrumento de Registo do Escalonamento Especializado (IREE) para teste piloto. A íntegra deste instrumento, contendo o detalhamento de todos os marcos temporais e variáveis de controlo, é apresentada no Apêndice A deste artigo.

RESULTADOS

4.1 Caracterização Territorial e Quadro de Pessoal

A área de responsabilidade do 10º BPM abrange o município de Apucarana e outros 11 municípios do Vale do Ivaí, somando 218.846 habitantes (Censo 2022) e área aproximada de 2.928,94 km². A circunscrição é cortada pelas rodovias BR-376 e BR-369.

O Quadro de Organização (QO) prevê 335 policiais militares, enquanto o efetivo existente é de 223 policiais (déficit formal de 33,4%). O quantitativo classificado como operacional é de 209 policiais após exclusões administrativas e de gestão de escalas.

4.2 Capacidades Especializadas Locais

O segundo esforço local reúne 24 policiais distribuídos entre ROTAM, ROCAM e CANIL, organizados conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Efetivo e registros de operações por modalidade do segundo esforço (10º BPM)

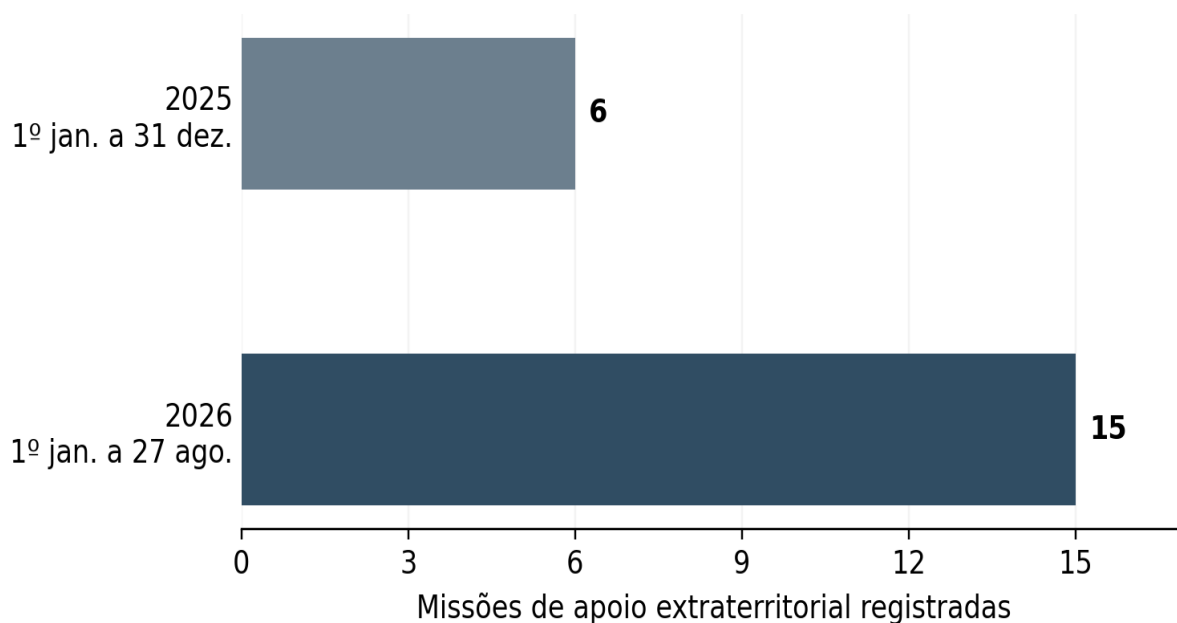
Modalidade	Efetivo existente	Equipes informadas	Registros 2025	Registros 2026 (até 27/08)
ROTAM	14	3 equipes	36	24
ROCAM	5	1 equipe	20	15
CANIL	5	2 equipes	35	26
Soma informada	24	6 equipes	91	65

Fonte: Relatórios operacionais do 10º BPM (2025–2026). Nota: Os períodos de 2025 e 2026 possuem durações diferentes.

4.3 Dimensão Regional e Emprego Extraterritorial

O 2º Comando Regional de Polícia Militar (2º CRPM) coordena 9 unidades operacionais e 89 municípios. No período analisado, equipes do segundo esforço do 10º BPM foram empregadas em 21 missões de apoio extraterritorial fora de sua circunscrição (6 em 2025 e 15 em 2026 até agosto), demonstrando ativa participação nos mecanismos regionais de recobrimento.

Figura 1 - Missões extraterritoriais registradas por período (10º BPM)



Fonte: Relatórios operacionais do 10º BPM (2025-2026). Nota: Contagens absolutas em períodos de duração diferente.

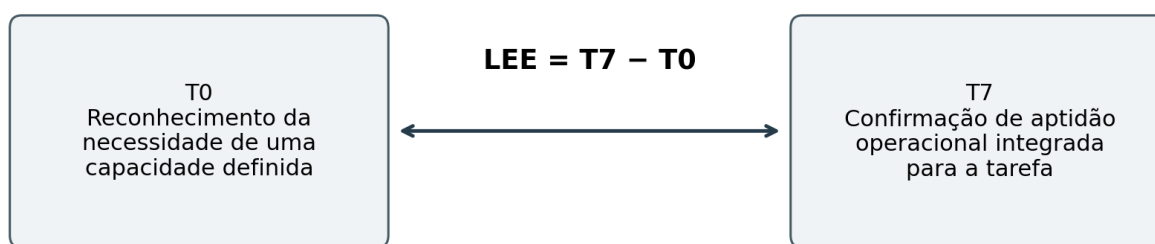
4.4 Contexto de Risco Operacional e Estágio da LEE

8

O Ofício nº 046/2026 – CPAPUC informa população prisional de ~430 pessoas para 150 vagas projetadas na Cadeia Pública de Apucarana (taxa de ocupação de 286,7%), representando um fator de risco estrutural no território (PARANÁ, 2026).

A análise dos registros temporais evidencia que marcos como decisão (Td), acionamento (Ta) e integração (Ti) não possuem registro histórico cronológico sistemático no acervo retrospectivo. A mensuração precisa depende da consolidação do modelo de marcos extremos (T7 - To), sintetizado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de mensuração da LEE e dimensões diagnósticas



Decisão: T1 – T0

Acionamento: T3 – T1

Mobilização: T5 – T4

Deslocamento: T6 – T5

Integração após chegada: T7 – T6

Sobreposições e esperas são registradas separadamente.
Os componentes não são somados automaticamente.

Fonte: Elaboração do autor (2026). Esquema conceitual sem escala temporal.

DISCUSSÃO

A análise confirma que possuir recursos não equivale automaticamente a possuir capacidade operacional efetiva. O 10º BPM dispõe de frações especializadas de elevado valor tático, mas sua pronta resposta depende da articulação entre disponibilidade simultânea, regulação de escalas e coordenação de acionamento.

A diferenciação funcional oferece especialização técnica, mas exige integração rigorosa quando missões demandam atuação conjunta de ROTAM, ROCAM e CANIL. Distingue-se a distância geográfica (decorrente dos deslocamentos viários entre polos como Londrina e Apucarana) da distância organizacional (tempo consumido em fluxos decisórios, autorizações e mobilização).

Os constructos LEE e JOR operam como ferramentas diagnósticas sem antecipar conclusões determinísticas. As proposições P1 e P2 permanecem plausíveis no estágio atual, justificando a transição de representações baseadas na geografia administrativa para modelos orientados pela 'geografia da capacidade'.

No âmbito do desenho organizacional no interior, o Art. 41, § 1º da Lei Estadual nº 22.354/2025 oferece respaldo normativo para estruturação de subunidades especializadas (PARANÁ, 2025). As opções estruturais são sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Alternativas de organização do segundo esforço em unidades do interior

Alternativa Analítica	Mudança a Examinar	Evidência Necessária
Aperfeiçoamento do arranjo vigente	Revisar fluxos, responsabilidades, briefing e treinamento conjunto das frações locais.	Completude dos registros, intervalos observados e condições de resposta.
Coordenação permanente das capacidades	Definir responsabilidade contínua pela integração e disponibilidade das frações especializadas.	Efeitos sobre escala, prontidão e disponibilidade simultânea.
Subunidade especializada (Cia de Choque)	Examinar estrutura formal de comando, efetivo dedicado, logística e vinculação técnica.	Demanda recorrente, impacto sobre o policiamento ordinário e comparabilidade de resultados.

Fonte: Elaboração do autor (2026). Alternativas analíticas sem caráter de decisão institucional prévia.

Como encaminhamento prático, recomenda-se a validação do IREE (**apresentado na íntegra no Apêndice A**) em teste piloto institucional na PMPR, fornecendo base de dados padronizada e auditável para orientar deliberações do Alto Comando.

10

CONCLUSÃO

Este estudo analisou a relação entre arquitetura organizacional e capacidade operacional efetiva no segundo esforço de uma unidade policial territorial. A pesquisa demonstrou que a disponibilidade de recursos especializados depende de mecanismos de integração e de controle da latência de escalonamento.

A principal contribuição teórica reside na articulação conceitual entre capacidade estatal, conversão organizacional, LEE e JOR. No plano aplicado, o IREE oferece um padrão objetivo para mensuração e gestão do tempo de escalonamento especializado na PMPR.

Recomenda-se a realização do teste piloto do IREE, a consolidação de séries temporais auditáveis e a realização de estudos comparativos com outras unidades territoriais do interior.

AGRADECIMENTOS E FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio institucional da Polícia Militar do Paraná (PMPR), não tendo recebido financiamento específico de agências de fomento externas.

REFERÊNCIAS

1. BIGLEY GA, ROBERTS KH. The incident command system: high-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 2001; 44(6): 1281-1299.
2. GALBRAITH JR. Organization design: an information processing view. *Interfaces*, 1974; 4(3): 28-36.
3. LAWRENCE PR, LORSCH JW. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967; 12(1): 1-47.
4. LODGE M, WEGRICH K. The problem-solving capacity of the modern state: governance challenges and administrative capacities. Oxford: Oxford University Press, 2014; 320 p.
5. PARANÁ. Lei nº 22.354, de 15 de abril de 2025. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Paraná, fixa o seu efetivo e dá outras providências. Curitiba: Assembleia Legislativa do Estado do Paraná, 2025.
6. PARANÁ. Polícia Militar. Diretriz n.º 016/2024-PM/3. Dispõe sobre o emprego operacional e níveis de esforço da PMPR. Curitiba: Comando-Geral da PMPR, 2024.
7. PARANÁ. Polícia Penal. Ofício nº 046/2026 – CPAPUC. Situação populacional e vagas da Cadeia Pública de Apucarana. Apucarana: Departamento de Polícia Penal, 2026.
8. THOMPSON JD. Organizations in action: social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967; 192 p.
9. VERLAAN T, RUITER S. Predictors of police response time: a scoping review. *Crime Science*, 2023; 12(19): 1-18.
10. WEICK KE, SUTCLIFFE KM. Managing the unexpected: sustained performance in a complex world. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2015; 224 p.
11. WU X, et al. Policy capacity: a conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*, 2015; 34(3-4): 165-171.