

A IMPLEMENTAÇÃO DO COMANDO OPERAÇÕES DE DIVISAS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS: um relato de experiência sob a perspectiva da gestão e governança em segurança pública

THE IMPLEMENTATION OF THE DIVISIONAL OPERATIONS COMMAND OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS: An Experience Report from the Perspective of Public Security Management and Governance

LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMANDO DE OPERACIONES DE DIVISAS DE LA POLICÍA MILITAR DEL ESTADO DE GOIÁS: Un Relato de Experiencia desde la Perspectiva de la Gestión y Gobernanza de la Seguridad Pública

FILIPPE ALVES SONEGHETI
ELIZÂNIA DE ARAÚJO GONÇALVES
LARA LETÍCIA PINTO BARBOSA
PAULA FERNANDES TEIXEIRA CANÊDO
FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR

Grupo temático 06 – Gestão Pública e Ciências Policiais: Desafios e Inovações para a Segurança Pública no Brasil

Resumo: A segurança pública nas divisas estaduais representa desafio relevante diante da atuação de organizações criminosas que utilizam essas regiões como corredores logísticos para a circulação interestadual de ilícitos, especialmente drogas, veículos e mercadorias objeto de contrabando e descaminho. Nesse contexto, o presente estudo analisa a implementação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás, sob a perspectiva da gestão e da governança em segurança pública. Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada, utilizando como método o relato de experiência institucional, complementado por pesquisa documental, análise estatística de dados operacionais oficiais e aplicação da matriz SWOT. Os resultados evidenciam elevada efetividade operacional da unidade, com participação significativa nas apreensões institucionais de drogas, relevante contribuição na recuperação de veículos e impacto econômico superior a R\$ 1,4 bilhão às organizações criminosas no período analisado. Conclui-se que a criação do Comando de Operações de Divisas representa inovação institucional relevante, contribuindo para o fortalecimento das políticas públicas de segurança e podendo servir como referência para iniciativas semelhantes em outras unidades federativas.

Palavras-chave: Segurança pública. Governança em segurança pública. Crime organizado. Policiamento de divisas. Polícia Militar. Políticas públicas.

Abstract: Public security in state border regions represents a significant challenge due to the activities of criminal organizations that use these areas as logistical corridors for the interstate circulation of illicit goods, especially drugs, vehicles, and smuggled merchandise. In this context, this study analyzes the implementation of the Divisional Operations Command of the Military Police of the State of Goiás from the perspective of public security management and governance. This research is qualitative, descriptive, and applied, using the institutional experience report as its methodological approach, complemented by documentary research, statistical analysis of official operational data, and the application of the SWOT matrix. The results demonstrate the high operational effectiveness of the specialized unit, with significant participation in institutional drug seizures, relevant contribution to vehicle recovery, and an economic impact exceeding R\$ 1.4 billion on criminal organizations during the analyzed period. It is concluded that the creation of the Divisional Operations Command represents a relevant institutional innovation, contributing to the strengthening of public security policies and potentially serving as a reference for similar initiatives in other Brazilian states.

Keywords: Public security. Public security governance. Organized crime. Divisional policing. Military Police. Public policies.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A segurança pública no Brasil enfrenta desafios cada vez mais complexos decorrentes da atuação de organizações criminosas que operam em redes estruturadas, com elevada capacidade logística e mobilidade territorial, explorando fragilidades institucionais e territoriais para viabilizar a circulação de ilícitos em larga escala (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2025; BARROS, 2022). Essas organizações utilizam as divisas estaduais como corredores logísticos para o tráfico de drogas, armas e mercadorias ilícitas, aproveitando a ausência de barreiras físicas e limitações estruturais do controle territorial estatal (BÓ, 2024; FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2025).

O Estado de Goiás, situado na região central do país, apresenta características geográficas e logísticas que o tornam especialmente vulnerável à circulação interestadual de ilícitos. A extensa malha rodoviária, a posição de conexão entre diferentes regiões brasileiras e a inexistência de fronteiras internacionais não afastam, mas, ao contrário, potencializam o uso do território goiano como rota de passagem e redistribuição de produtos ilegais. Tal cenário evidenciou, ao longo dos anos, limitações das estratégias convencionais de policiamento no enfrentamento do crime organizado nas regiões de divisas.

Diante dessa realidade, a criação de unidades policiais especializadas surge como alternativa institucional relevante para o fortalecimento da gestão e da governança em segurança pública, especialmente diante da necessidade de adaptação das instituições às dinâmicas contemporâneas do crime organizado e à complexidade dos problemas públicos relacionados à segurança (DENHARDT; DENHARDT, 2011; SECCHI, 2013).

Nesse sentido, em abril de 2012, o Estado de Goiás instituiu o Comando de Operações de Divisas (COD) da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com a finalidade de atuar de forma preventiva e repressiva no controle territorial das divisas estaduais, focando no combate a crimes de maior complexidade e impacto social. Trata-se de um modelo ainda pouco difundido no cenário nacional, uma vez que apenas três estados brasileiros — Goiás, Tocantins e Ceará — adotaram estruturas semelhantes.

A implantação do COD representa uma mudança significativa na forma de atuação do Estado frente à criminalidade interestadual, podendo ser compreendida como política pública de segurança estruturada e orientada à solução de problemas públicos específicos, por meio da especialização organizacional e da atuação estratégica estatal (SECCHI, 2013; SOUZA, 2006). Sob a ótica da gestão pública, essa iniciativa pode ser compreendida como uma política pública de segurança inserida no contexto da governança em segurança pública, dialogando com os princípios estabelecidos pelo Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), instituído pela Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que reconhece a relevância estratégica das ações preventivas e fiscalizatórias nas divisas estaduais.

Embora a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabeleça a estrutura dos órgãos de segurança pública e suas atribuições, observa-se que o texto constitucional não trata de forma expressa do policiamento de divisas estaduais, concentrando suas referências sobretudo nas fronteiras internacionais, o que evidencia lacuna normativa relevante diante das dinâmicas contemporâneas do crime organizado (BÓ, 2024; BARROS, 2022). Essa lacuna normativa não impede a atuação estatal, mas impõe desafios adicionais à formulação e à implementação de políticas públicas voltadas ao controle das divisas internas, especialmente diante das dinâmicas contemporâneas do crime organizado.

Apesar da relevância institucional do Comando de Operações de Divisas, ainda são limitados os estudos que analisam de maneira sistemática seus impactos sob a perspectiva da gestão e da governança em segurança pública, evidenciando lacuna acadêmica relevante na compreensão dos efeitos da especialização organizacional no policiamento de divisas (BARROS, 2022; FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2025). Grande parte das produções acadêmicas existentes concentra-se em análises parciais ou recortes temporais restritos, o que evidencia a necessidade de investigações que integrem dados empíricos

oficiais, referencial teórico consolidado e relato de experiência institucional.

Nesse sentido, o presente trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma a criação e a implementação do Comando de Operações de Divisas/COD contribuíram para o fortalecimento da gestão e da governança do policiamento de divisas no Estado de Goiás, a partir da análise comparativa de indicadores antes e depois de sua criação?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Como objetivo geral, o estudo propõe descrever a implementação do Comando de Operações de Divisas/COD da Polícia Militar do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão e da governança em segurança pública, a partir de um relato de experiência e da comparação de indicadores estatísticos anteriores e posteriores à sua criação.

1.2.2. Objetivos específicos

De forma específica, busca-se:

- apresentar o contexto que ensejou a criação do COD,
- descrever seu processo de implementação e consolidação,
- comparar indicadores relacionados a apreensões e ocorrências criminais,
- aplicar a matriz SWOT como ferramenta de análise estratégica e;
- identificar contribuições e possibilidades de aperfeiçoamento do modelo adotado.

1.3. Relevância

A relevância do estudo justifica-se tanto no plano acadêmico quanto no institucional. No campo acadêmico, contribui para o debate sobre gestão e governança em segurança pública ao analisar uma política pública especializada com base em dados empíricos, legislação vigente e referencial teórico contemporâneo. No âmbito institucional, o trabalho oferece subsídios para a avaliação da efetividade do modelo de policiamento de divisas adotado em Goiás, podendo auxiliar gestores públicos e formuladores de políticas na tomada de decisão e na eventual replicação de experiências semelhantes em outros contextos federativos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SEGURANÇA PÚBLICA, GOVERNANÇA E POLICIAMENTO DE DIVISAS

2.1.1. Segurança pública como política pública

A segurança pública constitui uma das funções essenciais do Estado, sendo compreendida como política pública voltada à preservação da ordem social e à proteção dos cidadãos, por meio de ações planejadas e implementadas pelo poder público com vistas à solução de problemas coletivos (SECCHI, 2013; SOUZA, 2006). No ordenamento jurídico brasileiro, a segurança pública é expressamente reconhecida como dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da segurança das pessoas e do patrimônio, conforme estabelece o artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Sob a perspectiva da administração pública, a segurança pública deve ser compreendida como uma política pública, ou seja, como um conjunto de decisões, ações, programas e instrumentos implementados pelo Estado com o objetivo de enfrentar problemas coletivos socialmente relevantes. Conforme destacam Secchi (2013) e Souza (2006), políticas públicas envolvem escolhas estratégicas, definição de prioridades, alocação racional de recursos e mecanismos de monitoramento e avaliação, afastando-se de concepções meramente reativas ou episódicas da ação estatal.

Aplicada ao campo da segurança pública, essa compreensão implica reconhecer que o enfrentamento da criminalidade não se limita à atuação policial pontual, mas demanda planejamento estratégico, coordenação

interinstitucional, uso de dados empíricos e avaliação sistemática dos resultados alcançados. O Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025 evidencia que os fenômenos criminais no Brasil tornaram-se progressivamente mais complexos, organizados e territorialmente móveis, exigindo respostas estatais baseadas em políticas públicas estruturadas e orientadas por evidências.

Nesse cenário, a segurança pública passa a ser compreendida como política pública contínua e adaptativa, especialmente diante da atuação interestadual do crime organizado e da exploração de vulnerabilidades territoriais, como as regiões de divisas estaduais.

2.1.2. Governança em segurança pública

O conceito de governança ganhou centralidade no campo da administração pública a partir do reconhecimento de que o Estado, atuando de forma isolada e estritamente hierarquizada, apresenta limitações para enfrentar problemas complexos e multifacetados. Para Rhodes (1996), governança refere-se a padrões de interação entre atores estatais e não estatais, marcados pela interdependência, cooperação e compartilhamento de responsabilidades. Kooiman (2003) amplia essa concepção ao afirmar que a governança envolve arranjos institucionais que combinam hierarquia, mercado e redes na condução das políticas públicas.

No âmbito da segurança pública, a governança manifesta-se por meio da articulação entre diferentes órgãos policiais, instituições do sistema de justiça criminal e entes federativos, permitindo respostas mais integradas e eficazes aos problemas da criminalidade. Modelos baseados exclusivamente na lógica do comando e controle mostram-se insuficientes diante de fenômenos como o crime organizado, que atua em redes, apresenta elevada capacidade de adaptação e explora falhas de coordenação institucional.

A governança em segurança pública no Brasil foi institucionalmente fortalecida com a promulgação da Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública e institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Essa norma estabelece diretrizes para a integração, cooperação e coordenação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, reforçando a lógica de atuação sistêmica no enfrentamento da criminalidade.

No que se refere ao controle territorial, a Lei nº 13.675/2018 prevê, em seu artigo 22, inciso IV, que o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social deverá priorizar ações preventivas e fiscalizatórias de segurança interna nas divisas, fronteiras, portos e aeroportos. Tal dispositivo representa avanço normativo relevante ao reconhecer a importância estratégica das divisas estaduais, ainda que não detalhe mecanismos específicos para sua operacionalização.

Segundo Denhardt e Denhardt (2011), a boa governança pública pressupõe não apenas eficiência administrativa, mas também coordenação, transparência, uso de evidências e foco no interesse público. Nesse sentido, a criação de arranjos organizacionais especializados pode ser compreendida como instrumento de governança, voltado à superação de limitações estruturais do policiamento tradicional.

2.1.3. Crime organizado e dinâmicas interestaduais

O crime organizado contemporâneo caracteriza-se pela atuação em estruturas complexas, hierarquizadas ou em rede, com divisão de tarefas, estabilidade temporal e objetivo de obtenção de vantagens econômicas ou de outra natureza, apresentando elevada capacidade de adaptação e mobilidade territorial, explorando vulnerabilidades institucionais e territoriais (BARROS, 2022; FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2025). No Brasil, a Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013, define organização criminosa como a associação de quatro ou mais pessoas estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas, ainda que informalmente, com o objetivo de obter vantagem mediante a prática de infrações penais.

As dinâmicas do crime organizado são fortemente influenciadas por fatores territoriais e logísticos. O Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025 demonstra que a circulação interestadual de ilícitos, especialmente drogas, armas e mercadorias contrabandeadas, ocorre predominantemente por meio da malha rodoviária, explorando a inexistência de barreiras físicas entre os estados e a elevada conectividade do território nacional.

Nesse contexto, as divisas estaduais assumem papel estratégico na dinâmica criminal, funcionando como corredores logísticos do crime organizado. Estudos recentes indicam que o debate institucional brasileiro concentrou-se historicamente no controle das fronteiras internacionais, relegando a segundo plano as divisas internas entre os estados da federação. O estudo Segurança de Fronteiras e Divisas no Brasil, da Escola Superior

de Guerra, reforça esse diagnóstico ao apontar que as divisas estaduais constituem espaços sensíveis do território nacional, progressivamente explorados por organizações criminosas (ESG, 2024).

Dessa forma, o enfrentamento ao crime organizado exige abordagens que ultrapassem a lógica territorial estrita, incorporando estratégias de controle de fluxos, monitoramento de rotas, uso de inteligência e atuação preventiva em áreas sensíveis, especialmente nas regiões de divisas estaduais.

2.1.4. Policiamento especializado e controle territorial

O policiamento especializado surge como resposta institucional à complexidade dos problemas contemporâneos de segurança pública, permitindo maior eficiência operacional, focalização de recursos e atuação estratégica no enfrentamento da criminalidade (BAYLEY, 2006; GOLDSTEIN, 1979). Goldstein (1979) já destacava que a eficácia da ação policial depende da capacidade de adaptação organizacional e da focalização de esforços em problemas específicos.

Autores como Bayley (2006) e Skolnick (1986) ressaltam que o uso de inteligência, a especialização e a reorganização das estruturas policiais são fatores decisivos para o enfrentamento qualificado do crime organizado. No contexto das divisas estaduais, o controle territorial envolve não apenas presença ostensiva, mas a capacidade de identificar, monitorar e intervir sobre fluxos ilícitos em movimento.

Nesse sentido, Barros (2022), ao analisar empiricamente o Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás, destaca que unidades especializadas voltadas ao controle territorial estratégico tendem a apresentar maior efetividade no enfrentamento ao crime organizado, especialmente no combate ao tráfico de drogas e a delitos de natureza interestadual.

2.1.5. O papel das polícias militares no enfrentamento ao crime interestadual

As polícias militares exercem papel fundamental na preservação da ordem pública e no controle territorial interno, sendo responsáveis pela atuação ostensiva e preventiva, contribuindo diretamente para o enfrentamento ao crime organizado e à circulação interestadual de ilícitos (BARROS, 2022; BÓ, 2024). Embora tradicionalmente associadas ao policiamento preventivo territorial, essas instituições passaram a desempenhar papel cada vez mais relevante no enfrentamento da criminalidade interestadual.

O Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025 evidencia que parcela significativa das apreensões de drogas, armas e mercadorias ilícitas realizadas no interior do país decorre da atuação das forças estaduais, especialmente das polícias militares, em razão de sua capilaridade territorial e presença permanente em rodovias e regiões de divisas.

Apesar dessa centralidade prática, observa-se que a Constituição Federal de 1988 não trata de forma expressa do policiamento de divisas estaduais, concentrando suas referências as operações nas fronteiras internacionais. Tal lacuna normativa torna-se relevante diante das dinâmicas contemporâneas do crime organizado, que explora intensamente as divisas estaduais como espaços de circulação e redistribuição de ilícitos.

Nesse contexto, conforme apontado por Barros (2022), a atuação das polícias militares por meio de unidades especializadas pode ser compreendida como resposta institucional adaptativa às demandas concretas da segurança pública, orientada pela realidade empírica e pela necessidade de maior efetividade no controle territorial. A criação de comandos especializados de policiamento de divisas insere-se, assim, em uma lógica de governança e inovação institucional, buscando ampliar a eficiência e a efetividade das políticas públicas de segurança em áreas estratégicas do território estadual.

3. MÉTODO

3.1. Natureza da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, com abordagem aplicada, voltada à análise de uma experiência institucional concreta no âmbito da segurança pública. A pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos organizacionais complexos a partir de sua contextualização histórica, institucional e estratégica, possibilitando a análise da criação, estrutura e atuação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca apresentar e analisar o processo de criação, consolidação e atuação do COD, bem como examinar sua contribuição institucional no enfrentamento ao crime interestadual, especialmente no que se refere ao combate ao tráfico de drogas, contrabando, descaminho e outros delitos associados à criminalidade organizada.

A natureza aplicada da pesquisa decorre de sua finalidade prática, voltada à produção de conhecimento relevante para a gestão e a governança em segurança pública, com potencial de contribuir para o aperfeiçoamento de políticas públicas e para a compreensão do papel das unidades especializadas no controle territorial e no enfrentamento ao crime organizado.

3.2. Técnica de pesquisa: relato de experiência institucional

O método adotado neste estudo é o relato de experiência institucional, que consiste na descrição e análise sistematizada de uma prática organizacional concreta, com base na vivência profissional, na análise documental e em dados institucionais oficiais. Esse método é particularmente adequado ao campo da segurança pública, onde a compreensão dos arranjos organizacionais, das estratégias operacionais e dos resultados institucionais depende da integração entre conhecimento teórico e experiência prática.

No presente trabalho, o relato de experiência concentra-se na análise do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás, abordando seu processo de criação, sua evolução institucional, sua estrutura organizacional e sua atuação no controle das divisas estaduais. Essa abordagem permite compreender o COD como uma política pública de segurança especializada, inserida no contexto da governança em segurança pública e orientada ao enfrentamento qualificado do crime organizado.

3.2.1. O Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás

A criação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás insere-se em um processo de evolução institucional do policiamento ostensivo estadual, marcado pela necessidade de adaptação às transformações nas dinâmicas criminais e à crescente atuação interestadual do crime organizado. Antes da formalização do COD, a PMGO já experimentava iniciativas voltadas ao controle qualificado das rodovias e das regiões de circulação de ilícitos, especialmente por meio de estruturas especializadas vinculadas ao policiamento rodoviário.

Nesse contexto, destaca-se a criação, em 2007, do Tático Operacional Rodoviário (TOR), inicialmente constituído como companhia subordinada ao Batalhão Rodoviário da PMGO. O TOR surgiu como resposta às limitações do policiamento rodoviário convencional frente ao aumento do tráfico de drogas, do contrabando, do descaminho e de outros crimes praticados ao longo das rodovias estaduais e federais que cortam o território goiano. A proposta do TOR consistia na atuação tática e especializada, com equipes treinadas para intervenções qualificadas em um cenário caracterizado por grande mobilidade criminal e vastas áreas de responsabilidade.

Entre os anos de 2007 e 2009, foram realizados cursos específicos de formação, denominados Curso Tático Operacional Rodoviário (CTOR), que contribuíram para a consolidação de uma doutrina própria e para a capacitação de policiais militares não apenas de Goiás, mas também de outros estados da federação e de órgãos federais. Esse período foi marcado pela experimentação de modelos operacionais, pelo emprego de equipes reduzidas em grandes extensões territoriais e pela percepção gradual de que o enfrentamento ao crime interestadual exigia uma estrutura organizacional mais ampla e desvinculada exclusivamente do policiamento rodoviário.

Apesar dos avanços proporcionados pelo TOR, a experiência acumulada ao longo de seus anos de funcionamento evidenciou limitações estruturais e institucionais. A atuação concentrada nas rodovias, a subordinação administrativa a uma unidade específica e o efetivo reduzido dificultavam a ampliação do controle territorial para além do eixo viário, especialmente nas regiões de divisas estaduais, onde o crime organizado explorava tanto as rodovias quanto estradas vicinais, áreas rurais e rotas alternativas.

Foi a partir dessa constatação que se consolidou, no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, a compreensão de que o policiamento de divisas demandava uma unidade especializada com escopo mais amplo, maior autonomia administrativa e foco específico no controle territorial estratégico. Em abril de 2012, o Estado de Goiás instituiu formalmente o Comando de Operações de Divisas (COD), absorvendo o efetivo e a experiência acumulada pelo TOR e inaugurando uma nova fase do policiamento especializado no estado.

A criação do COD representou uma mudança qualitativa na forma de enfrentamento da criminalidade interestadual em Goiás. Diferentemente das estruturas anteriores, o COD foi concebido como Batalhão especializado, com missão institucional voltada ao policiamento preventivo e repressivo nas regiões de divisas estaduais, priorizando o combate a crimes de maior complexidade e impacto social, como o tráfico de drogas, o tráfico de armas, o contrabando, o descaminho e outros delitos associados ao crime organizado. Segundo reportagem publicada logo após a criação do COD, em maio de 2012, a unidade especializada foi destacada pela imprensa local como um novo instrumento de enfrentamento às variações criminais nas divisas do estado, reforçando o entendimento institucional de que tal unidade seria estratégica para a segurança pública goiana (*GI Goiás*, maio de 2012).

Do ponto de vista organizacional, o COD passou a operar com foco no controle de fluxos ilícitos, adotando uma lógica de atuação baseada em inteligência policial, mobilidade operacional e integração com outros órgãos de segurança pública. Essa concepção dialoga com os princípios da governança em segurança pública, ao reconhecer que o enfrentamento ao crime organizado não se dá de forma isolada, mas por meio da coordenação interinstitucional e do compartilhamento de informações entre forças estaduais e federais.

A estrutura do COD foi pensada para permitir atuação em diferentes cenários territoriais, não se restringindo às rodovias, mas abrangendo áreas rurais, acessos secundários e pontos estratégicos nas divisas com outros estados. Tal característica diferencia o COD de modelos tradicionais de policiamento ostensivo, conferindo-lhe maior flexibilidade e capacidade de adaptação às dinâmicas do crime interestadual.

Nos anos subsequentes à sua criação, a atuação do COD começou a chamar a atenção da imprensa e da sociedade. Uma reportagem de agosto de 2015 publicada pelo *Jornal Estado de Goiás* registrou que, aproximadamente três anos após sua implantação, o Comando de Operações de Divisas teria apreendido, nesse período, cerca de 25.678 kg de drogas, além de 45 armas de fogo, em ações integradas com outros órgãos como a Polícia Federal e a Polícia Rodoviária Federal, acumulando dezenas de milhares de abordagens e operações em todo o território goiano. Embora esses números sejam provenientes de registros jornalísticos — e não de séries estatísticas oficiais —, eles ilustram a importância institucional e o reconhecimento social da atuação do COD nos primeiros anos de sua história.

No cenário nacional, o Comando de Operações de Divisas da PMGO destaca-se como uma iniciativa ainda pouco difundida. Atualmente, apenas três estados brasileiros — Goiás, Tocantins e Ceará — possuem estruturas formalmente denominadas Comando de Operações de Divisas, o que evidencia o caráter inovador do modelo adotado em Goiás. Essa singularidade reforça a relevância do COD como objeto de estudo no campo da gestão e da governança em segurança pública.

A experiência goiana demonstra que a criação de unidades especializadas de policiamento de divisas pode ser compreendida como resposta institucional adaptativa a lacunas normativas e operacionais existentes no ordenamento jurídico brasileiro, notadamente à ausência de previsão constitucional específica sobre o policiamento das divisas estaduais. Nesse sentido, o COD surge como arranjo organizacional voltado à ampliação da efetividade da ação estatal em áreas sensíveis do território, alinhando-se às diretrizes infraconstitucionais mais recentes, como aquelas estabelecidas pela Lei nº 13.675/2018, que reconhece a importância estratégica das ações preventivas e fiscalizatórias nas divisas.

Assim, o Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás consolida-se como uma política pública de segurança especializada, construída a partir da experiência prática, da adaptação institucional e da necessidade de respostas mais qualificadas ao crime organizado interestadual. A compreensão de seu processo de criação, estrutura e missão institucional constitui etapa fundamental para a análise de sua atuação e de seus resultados, que serão abordados nos capítulos seguintes deste trabalho.

3.3. Procedimentos de pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos: I – Pesquisa documental, por meio da análise de documentos institucionais, relatórios operacionais e registros oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como de documentos normativos e publicações relacionadas à segurança pública;

II – Análise de dados estatísticos institucionais, obtidos junto à Polícia Militar do Estado de Goiás, abrangendo o período entre abril de 2016 e o ano de 2025, permitindo a análise da evolução dos indicadores institucionais relacionados à apreensão de drogas, armas de fogo, recuperação de veículos e outros resultados operacionais; III

– Análise de dados estatísticos específicos do Comando de Operações de Divisas, disponíveis para o período entre 2021 e 2025, possibilitando a realização de análise comparativa entre os resultados da unidade especializada e os resultados institucionais totais da PMGO;

IV – Utilização de fontes jornalísticas como instrumentos de contextualização histórica, especialmente no que se refere ao período inicial de criação e consolidação do COD, contribuindo para a compreensão de seu papel institucional e de sua inserção no cenário da segurança pública estadual;

V – Análise qualitativa e comparativa dos dados institucionais, com o objetivo de identificar tendências operacionais, evolução institucional e a participação relativa do COD nos resultados da Polícia Militar do Estado de Goiás.

3.4. Fonte e coleta de dados

Os dados estatísticos utilizados nesta pesquisa foram obtidos a partir de bases institucionais oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás, incluindo relatórios operacionais consolidados e sistemas institucionais de registro de ocorrências e apreensões.

Os dados institucionais da PMGO abrangem o período entre abril de 2016 e o ano de 2025, correspondendo ao intervalo temporal disponível em razão de mudanças nos sistemas de registro e consolidação de informações operacionais. Esses dados incluem resultados operacionais de todas as unidades da Polícia Militar, incluindo o Comando de Operações de Divisas.

Adicionalmente, foram utilizados dados específicos do COD referentes ao período entre 2021 e 2025, obtidos a partir de relatórios operacionais institucionais, permitindo a realização de análise comparativa da participação da unidade especializada nos resultados institucionais totais da PMGO, especialmente no que se refere às apreensões de drogas, armas de fogo e ocorrências relacionadas ao crime organizado.

A utilização dessas duas bases de dados possibilita a análise da evolução institucional da Polícia Militar do Estado de Goiás e, simultaneamente, a avaliação da contribuição específica do Comando de Operações de Divisas dentro da estrutura organizacional da corporação.

3.5. Método de análise: análise comparativa e matriz SWOT

Os dados coletados foram analisados por meio de abordagem qualitativa e comparativa, buscando identificar padrões, tendências e relações entre a criação e atuação do Comando de Operações de Divisas e os resultados institucionais da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Foi realizada análise comparativa entre os resultados institucionais totais da PMGO e os resultados específicos do COD, permitindo identificar a participação relativa da unidade especializada nos indicadores institucionais, especialmente no que se refere à apreensão de drogas e outros resultados operacionais relevantes.

Complementarmente, foi aplicada a ferramenta de análise estratégica conhecida como matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), com o objetivo de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao Comando de Operações de Divisas, considerando sua estrutura organizacional, sua atuação operacional e seu papel no contexto da segurança pública estadual.

A utilização da matriz SWOT permitiu realizar uma análise estratégica institucional do COD, contribuindo para a compreensão de sua relevância como instrumento de governança em segurança pública e para a identificação de possibilidades de aperfeiçoamento e fortalecimento do modelo de policiamento de divisas adotado no Estado de Goiás.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. RELATO DE EXPERIÊNCIA: IMPLEMENTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS/COD DA PMGO

4.1.1. Contexto institucional e fundamentos da especialização no policiamento de divisas

A criação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás insere-se em um contexto mais amplo de transformação institucional decorrente da necessidade de enfrentamento qualificado das novas dinâmicas da criminalidade, especialmente aquelas associadas ao crime organizado e à circulação interestadual de ilícitos. A atuação de organizações criminosas utilizando rodovias e regiões de divisas como

corredores logísticos evidenciou limitações dos modelos tradicionais de policiamento territorial, exigindo a adoção de estratégias especializadas e orientadas por inteligência.

No âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, esse processo de especialização teve como antecedente direto a criação do Tático Operacional Rodoviário (TOR), instituído no ano de 2007 como uma companhia vinculada ao Batalhão de Polícia Militar Rodoviário. O TOR foi concebido com a finalidade de atuar de forma especializada no patrulhamento rodoviário, com foco no enfrentamento a crimes de maior complexidade, como tráfico de drogas, porte ilegal de armas e crimes patrimoniais associados ao uso da malha viária estadual.

A atuação do TOR representou uma inovação institucional relevante, ao introduzir uma lógica de atuação diferenciada, baseada na especialização do efetivo, na capacitação técnica e na atuação orientada para problemas específicos. A experiência acumulada por essa unidade ao longo de sua existência contribuiu para a construção de conhecimento institucional e para o desenvolvimento de práticas operacionais voltadas ao controle de fluxos ilícitos nas rodovias e regiões de divisas.

Esse processo de aprendizagem institucional evidencia que a evolução das organizações policiais frequentemente ocorre de forma incremental, a partir da experiência prática e da adaptação às demandas operacionais. A consolidação desse conhecimento permitiu à Polícia Militar do Estado de Goiás identificar a necessidade de criação de uma unidade ainda mais especializada, com foco específico no controle territorial das divisas estaduais e no enfrentamento qualificado ao crime interestadual.

4.1.2. Criação do Comando de Operações de Divisas/COD e sua institucionalização

Diante da crescente complexidade da criminalidade interestadual e da necessidade de fortalecimento das estratégias de controle territorial, foi criado, em abril de 2012, o Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás. A criação do COD representou uma evolução institucional significativa, ao consolidar um modelo de policiamento especializado voltado especificamente ao enfrentamento de crimes relacionados à circulação interestadual de ilícitos.

A nova unidade foi estruturada a partir da experiência acumulada pelo Tático Operacional Rodoviário, cujos integrantes passaram a compor o efetivo inicial do COD, garantindo a continuidade do conhecimento institucional e a manutenção da especialização operacional desenvolvida ao longo dos anos anteriores. Essa transição permitiu que o COD fosse concebido não como uma estrutura inteiramente nova, mas como resultado de um processo evolutivo baseado na experiência prática e na adaptação organizacional às demandas da segurança pública.

A institucionalização do COD representou o reconhecimento formal, por parte da Polícia Militar do Estado de Goiás, da importância estratégica do policiamento de divisas como instrumento de enfrentamento ao crime organizado. Ao estabelecer uma unidade com atribuição específica para atuar nessas regiões, a corporação fortaleceu sua capacidade de controle territorial e ampliou sua capacidade de atuação preventiva e repressiva em áreas sensíveis do território estadual.

4.1.3. Missão institucional e atribuições do Comando de Operações de Divisas/COD

O Comando de Operações de Divisas possui como missão institucional atuar no policiamento ostensivo especializado nas regiões de divisas estaduais, com foco na prevenção e repressão qualificada de crimes relacionados ao tráfico de drogas, contrabando, descaminho, porte ilegal de armas e outras modalidades delitivas associadas ao crime organizado.

Sua atuação está orientada ao controle territorial estratégico, especialmente em rodovias e regiões identificadas como rotas utilizadas para a circulação de ilícitos. Nesse contexto, o COD exerce papel fundamental na interceptação de fluxos criminosos, contribuindo para a redução da circulação de drogas, armas e mercadorias ilegais no território estadual.

A atuação do COD caracteriza-se pela especialização do efetivo, pela capacitação técnica e pela utilização de estratégias operacionais orientadas por análise situacional e inteligência policial. Essa abordagem permite que a unidade atue de forma mais eficiente no enfrentamento de crimes complexos, cuja dinâmica exige conhecimento técnico, planejamento e capacidade de adaptação.

4.1.4. Modelo operacional e inserção institucional na estrutura da PMGO

O Comando de Operações de Divisas integra a estrutura organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás como unidade especializada, desempenhando papel estratégico no âmbito da governança institucional da segurança pública. Sua atuação complementa o policiamento territorial convencional, ao concentrar esforços em áreas e problemas específicos, especialmente aqueles relacionados ao controle das divisas estaduais.

A atuação do COD baseia-se em um modelo operacional que combina presença ostensiva qualificada, mobilidade operacional e atuação orientada por análise situacional. Essa abordagem permite que a unidade atue de forma dinâmica e adaptativa, respondendo às características específicas das rotas utilizadas por organizações criminosas.

Além disso, o COD atua de forma integrada com outras unidades da Polícia Militar e com órgãos de segurança pública em nível municipal, estadual e federal, contribuindo para o fortalecimento da governança em segurança pública por meio da cooperação interinstitucional. Essa integração amplia a capacidade de atuação do Estado no enfrentamento ao crime organizado e fortalece as estratégias de controle territorial.

4.1.5. Consolidação institucional e evolução do Comando de Operações de Divisas/COD

Desde sua criação, o Comando de Operações de Divisas passou por um processo progressivo de consolidação institucional, caracterizado pelo aperfeiçoamento de suas estratégias operacionais, pela ampliação de sua capacidade de atuação e pelo fortalecimento de sua identidade organizacional como unidade especializada.

Esse processo de consolidação reflete a capacidade de adaptação institucional da Polícia Militar do Estado de Goiás diante das transformações nas dinâmicas criminais. A especialização do policiamento de divisas permitiu à corporação desenvolver respostas mais eficazes aos desafios impostos pelo crime organizado, fortalecendo sua capacidade de atuação em regiões estratégicas do território estadual.

A consolidação do COD também evidencia a importância da especialização organizacional como instrumento de governança em segurança pública. Ao estruturar uma unidade dedicada ao enfrentamento de problemas específicos, a Polícia Militar ampliou sua capacidade de atuação estratégica e fortaleceu sua capacidade de controle territorial.

4.1.6. O Comando de Operações de Divisas/COD como instrumento de governança em segurança pública

A criação e consolidação do Comando de Operações de Divisas podem ser compreendidas como parte de um processo mais amplo de modernização institucional e fortalecimento da governança em segurança pública. A especialização do policiamento representa uma resposta organizacional à complexidade crescente da criminalidade, permitindo que o Estado desenvolva estratégias mais eficientes e coordenadas.

Sob a perspectiva da governança, o COD representa um arranjo institucional voltado à ampliação da capacidade estatal de controle territorial e enfrentamento qualificado ao crime organizado. Sua atuação contribui para o fortalecimento da presença estatal em regiões sensíveis do território e para a redução da circulação de ilícitos.

Além disso, o COD representa um exemplo de inovação institucional no âmbito da segurança pública estadual, demonstrando a importância da adaptação organizacional e da especialização funcional como instrumentos de aprimoramento das políticas públicas de segurança.

A consolidação do Comando de Operações de Divisas evidencia que a especialização do policiamento constitui instrumento relevante para o fortalecimento da governança em segurança pública, contribuindo para a ampliação da eficiência institucional e para o enfrentamento qualificado das dinâmicas contemporâneas da criminalidade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS E IMPACTO INSTITUCIONAL DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS

5.1. Evolução dos indicadores operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás (2016-2025)

A análise dos indicadores operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás constitui elemento fundamental para a compreensão da evolução institucional da corporação no enfrentamento à criminalidade,

especialmente no que se refere ao combate ao tráfico de drogas, ao contrabando, ao descaminho e a outras modalidades delitivas associadas ao crime organizado. A utilização de dados institucionais oficiais permite avaliar, de forma objetiva, a capacidade operacional da corporação ao longo do tempo, bem como identificar tendências relacionadas ao fortalecimento das estratégias de segurança pública.

Os dados analisados neste capítulo foram obtidos a partir de relatórios operacionais institucionais oficiais da Polícia Militar do Estado de Goiás e do Comando de Operações de Divisas/COD, produzidos no âmbito das

atividades regulares dessas instituições. Por se tratarem de dados primários institucionais, sua utilização garante elevado nível de confiabilidade e validade científica, permitindo a análise objetiva do impacto operacional e institucional da unidade especializada no enfrentamento ao crime organizado.

As informações institucionais disponíveis abrangem o período compreendido entre abril de 2016 e o ano de 2025, refletindo os resultados operacionais de todas as unidades da corporação, incluindo unidades territoriais e unidades especializadas. A análise desses dados evidencia a manutenção de elevada capacidade operacional no enfrentamento ao crime organizado, especialmente por meio da apreensão de drogas e da recuperação e apreensão de veículos utilizados em atividades criminosas.

Nesse contexto institucional, destaca-se a atuação de unidades especializadas, como o Comando de Operações de Divisas, cuja missão institucional é direcionada ao enfrentamento qualificado da criminalidade interestadual, especialmente nas regiões de divisas estaduais.

5.2. Evolução dos resultados operacionais do Comando de Operações de Divisas/COD (2021-2025)

A análise dos resultados operacionais do Comando de Operações de Divisas, no período compreendido entre 2021 e 2025, evidencia a consolidação dessa unidade como instrumento estratégico no enfrentamento ao crime organizado. A atuação especializada da unidade, direcionada ao policiamento nas regiões de divisas estaduais, permite a interceptação de fluxos ilícitos relacionados ao tráfico de drogas, contrabando, descaminho e outras modalidades criminosas.

Os resultados operacionais demonstram a elevada capacidade da unidade na realização de apreensões de drogas, apreensão e recuperação de veículos e apreensão de mercadorias ilícitas. Essas ações impactam diretamente a estrutura operacional das organizações criminosas, reduzindo sua capacidade logística e financeira.

Além disso, a atuação do COD evidencia o papel estratégico da especialização organizacional como instrumento de fortalecimento da governança em segurança pública, permitindo respostas mais eficazes às dinâmicas contemporâneas da criminalidade.

5.3. Análise comparativa entre os resultados institucionais da PMGO e do Comando de Operações de Divisas/COD

A análise comparativa entre os resultados institucionais da Polícia Militar do Estado de Goiás e os resultados operacionais específicos do Comando de Operações de Divisas permite avaliar de forma objetiva a contribuição da unidade especializada no enfrentamento ao crime organizado.

A apreensão de drogas constitui um dos principais indicadores operacionais de enfrentamento ao crime organizado, uma vez que está diretamente associada à interrupção das cadeias logísticas do tráfico.

Tabela 1 – Participação do COD nas apreensões totais de drogas da PMGO (2021–2025)

Ano	PMGO - drogas apreendidas (kg)	COD - drogas apreendidas (kg)	Participação do COD (%)
2021	31.478	8.182,81	26,00%
2022	25.587	21.324,30	83,34%
2023	28.948	2.645,42	9,43%

2024	23.053	17.033,00	73,89%
2025	41.588	25.629,94	61,63%

Fonte: Relatórios operacionais da PMGO e do Comando de Operações de Divisas.

A análise evidencia que, em diversos períodos, o COD foi responsável por parcela significativa das apreensões institucionais, atingindo mais de 80% do total institucional em 2022 e mais de 70% em 2024, demonstrando elevada eficiência operacional e relevância estratégica no enfrentamento ao tráfico interestadual de drogas.

A apreensão e recuperação de veículos constitui indicador estratégico relevante, uma vez que veículos desempenham papel fundamental na logística das organizações criminosas.

Tabela 2 – Participação do COD na apreensão e recuperação de veículos da PMGO (2021–2025)

ANO	PMGO - Veículos recuperados/apreendidos	COD - Veículos apreendidos	Participação do COD (%)
2021	3.356	421	12,54%
2022	3.112	509	16,36%

2023	2.874	438	15,24%
2024	2.701	386	14,29%
2025	2.623	412	15,71%

Fonte: Relatórios operacionais da PMGO e do Comando de Operações de Divisas.

Os dados demonstram que o COD apresenta participação consistente na apreensão e recuperação de veículos utilizados em atividades criminosas, contribuindo diretamente para a redução da capacidade logística das organizações criminosas.

5.4. Atuação do COD no enfrentamento ao contrabando e descaminho

O enfrentamento ao contrabando e ao descaminho constitui o núcleo da missão institucional do Comando de Operações de Divisas, uma vez que essas modalidades criminosas estão diretamente associadas à circulação interestadual de mercadorias ilícitas e à atuação de organizações criminosas estruturadas. A análise das ocorrências registradas pela unidade permite avaliar sua contribuição direta para o controle territorial das divisas estaduais e para o enfrentamento qualificado dessas práticas criminosas.

Tabela 3 – Ocorrências de contrabando e descaminho registradas pelo COD (2021–2025)

Ano	Ocorrências registradas
2021	96

2022	142
2023	14
2024	196
2025	177

Fonte: Relatórios operacionais do Comando de Operações de Divisas.

A análise dos dados evidencia a consolidação do Comando de Operações de Divisas como unidade especializada no enfrentamento ao contrabando e descaminho no Estado de Goiás. Observa-se crescimento expressivo no número de ocorrências registradas ao longo do período analisado, passando de 96 ocorrências em 2021 para 196 ocorrências em 2024, representando aumento superior a 100% no número de ocorrências registradas nesse intervalo.

Esse crescimento evidencia o fortalecimento da capacidade operacional da unidade e o aprimoramento das estratégias de fiscalização nas regiões de divisas estaduais. A elevação no número de ocorrências não deve ser interpretada como aumento da criminalidade, mas sim como resultado direto do aumento da capacidade de detecção, fiscalização e interceptação de mercadorias ilícitas pela unidade especializada.

Destaca-se que, mesmo no ano de 2025, quando foram registradas 177 ocorrências, o número permaneceu em patamar elevado, evidenciando a manutenção da elevada capacidade operacional da unidade. Esses resultados demonstram que o Comando de Operações de Divisas exerce papel central no enfrentamento ao contrabando e descaminho no Estado de Goiás, contribuindo diretamente para o controle territorial das divisas estaduais.

Além das ocorrências formalmente classificadas nos sistemas institucionais, a análise dos relatórios operacionais evidencia a realização de diversas apreensões de mercadorias ilícitas, incluindo cigarros contrabandeados, cigarros eletrônicos, eletrônicos, medicamentos e agrotóxicos ilegais. Essas apreensões caracterizam efetivamente ações de enfrentamento ao contrabando e descaminho, evidenciando que o impacto operacional da unidade é ainda mais amplo do que aquele refletido exclusivamente nas classificações estatísticas formais.

Sob a perspectiva da governança em segurança pública, esses dados evidenciam que a criação de uma unidade especializada voltada ao policiamento de divisas contribuiu significativamente para o fortalecimento da capacidade estatal de enfrentamento ao crime organizado, permitindo atuação mais eficiente e direcionada no controle dos fluxos ilícitos interestaduais.

5.5. O impacto econômico das operações do COD: prejuízo causado ao crime organizado O prejuízo econômico causado às organizações criminosas constitui um dos indicadores mais relevantes para a avaliação da efetividade das políticas públicas de segurança, uma vez que impacta diretamente a capacidade financeira e operacional dessas organizações. A apreensão de drogas, veículos e mercadorias ilícitas reduz a capacidade de reinvestimento criminoso e enfraquece as estruturas econômicas que sustentam essas atividades ilícitas.

Tabela 4 – Prejuízo econômico causado ao crime pelo COD (2021–2025)

Ano	Prejuízo ao crime (R\$)
2021	89.143.217,00
2022	212.438.564,00
2023	41.047.541,80
2024	570.225.273,00

2025	556.296.618,23
------	----------------

Fonte: Relatórios operacionais do Comando de Operações de Divisas.

A análise dos dados evidencia crescimento significativo no prejuízo econômico causado às organizações criminosas ao longo do período analisado, demonstrando a consolidação do Comando de Operações de Divisas/COD como instrumento estratégico no enfrentamento qualificado ao crime organizado. Observa-se que o prejuízo estimado evoluiu de R\$ 89.143.217,00 em 2021 para R\$ 556.296.618,23 em 2025, representando um aumento superior a 500% no impacto econômico das operações da unidade no período analisado.

Destaca-se o ano de 2024, quando o prejuízo causado ao crime ultrapassou R\$ 570 milhões, representando o maior valor registrado na série histórica analisada. Esse resultado evidencia a elevada capacidade operacional da unidade e sua atuação efetiva na interceptação de fluxos ilícitos de grande relevância econômica, especialmente aqueles relacionados ao tráfico de drogas e ao contrabando.

Sob a perspectiva da governança em segurança pública, o prejuízo econômico causado às organizações criminosas constitui indicador relevante de efetividade institucional, pois impacta diretamente a capacidade financeira dessas estruturas. A apreensão de drogas, veículos e mercadorias ilícitas reduz a capacidade de reinvestimento das organizações criminosas, enfraquecendo sua estrutura operacional e dificultando a continuidade de suas atividades ilícitas.

Além disso, esse indicador evidencia que a atuação do Comando de Operações de Divisas contribui não apenas para a interrupção pontual de atividades criminosas, mas também para o enfraquecimento estrutural das organizações criminosas, reduzindo sua capacidade logística, financeira e operacional. Dessa forma, os dados analisados demonstram que a atuação da unidade gera impacto significativo na dinâmica da criminalidade, contribuindo diretamente para o fortalecimento da segurança pública no Estado de Goiás.

5.6. Síntese do impacto institucional do COD

A análise integrada dos dados evidencia que o Comando de Operações de Divisas desempenha papel estratégico no enfrentamento ao crime organizado no Estado de Goiás. Sua elevada participação nas apreensões de drogas, sua contribuição consistente na apreensão e recuperação de veículos, sua atuação no enfrentamento ao contrabando e descaminho e o significativo prejuízo econômico causado às organizações criminosas demonstram sua relevância institucional.

Os dados evidenciam que a especialização organizacional constitui instrumento eficaz para o fortalecimento da governança em segurança pública, permitindo respostas mais eficazes às dinâmicas contemporâneas da criminalidade. A consolidação do COD como unidade especializada representa avanço institucional relevante, contribuindo para o fortalecimento da capacidade estatal de controle territorial e para o enfrentamento qualificado do crime organizado.

Considerando o período analisado, as operações realizadas pelo Comando de Operações de Divisas resultaram em prejuízo econômico superior a um bilhão e quatrocentos milhões de reais às organizações criminosas, evidenciando o elevado impacto institucional da unidade no enfraquecimento financeiro dessas estruturas. Esse resultado reforça a relevância estratégica do COD como instrumento de governança em segurança pública, contribuindo diretamente para o fortalecimento da capacidade estatal de controle territorial e enfrentamento qualificado ao crime organizado no Estado de Goiás.

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO COMANDO DE OPERAÇÕES DE DIVISAS/COD: MATRIZ SWOT

6.1. A matriz SWOT como ferramenta de análise estratégica

A análise estratégica constitui instrumento fundamental no campo da gestão e governança em segurança pública, permitindo avaliar, de forma sistemática, os fatores internos e externos que influenciam o desempenho institucional de organizações responsáveis pela implementação de políticas públicas. Nesse contexto, a matriz SWOT, acrônimo dos termos em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), representa ferramenta amplamente utilizada na análise organizacional,

possibilitando a identificação de elementos que contribuem para o fortalecimento institucional, bem como daqueles que representam limitações ou riscos ao seu desempenho.

No âmbito da segurança pública, a aplicação da matriz SWOT permite avaliar a efetividade de arranjos institucionais voltados ao enfrentamento da criminalidade, especialmente no que se refere à capacidade organizacional, ao impacto operacional e ao contexto estratégico no qual a organização está inserida. A utilização dessa ferramenta no presente estudo possibilita analisar o Comando de Operações de Divisas/COD da Polícia Militar do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão e da governança em segurança pública, considerando os resultados operacionais obtidos, sua estrutura organizacional e o contexto institucional e criminal no qual a unidade atua.

A análise foi construída com base nos dados operacionais apresentados na seção anterior, nas informações institucionais e no referencial teórico, permitindo uma avaliação estratégica abrangente da atuação da unidade especializada.

6.1.1. Forças (Strengths)

Entre as principais forças identificadas na atuação do Comando de Operações de Divisas/COD, destaca-se sua elevada capacidade operacional no enfrentamento ao crime organizado, especialmente no que se refere à apreensão de drogas, apreensão e recuperação de veículos e apreensão de mercadorias ilícitas. Os dados analisados evidenciam que, em determinados períodos, a unidade foi responsável por parcela significativa das apreensões institucionais realizadas pela Polícia Militar do Estado de Goiás, demonstrando elevado nível de eficiência operacional.

Destaca-se, ainda, o impacto econômico significativo causado às organizações criminosas, com prejuízo superior a um bilhão e quatrocentos milhões de reais no período analisado. Esse resultado evidencia a elevada efetividade da atuação da unidade, contribuindo diretamente para o enfraquecimento financeiro das organizações criminosas e para a redução de sua capacidade operacional.

Outra força relevante refere-se à especialização funcional da unidade, cuja atuação é direcionada especificamente ao policiamento nas regiões de divisas estaduais. Essa especialização permite maior eficiência na identificação e interceptação de fluxos ilícitos, contribuindo para o fortalecimento do controle territorial e para o enfrentamento qualificado do crime organizado.

Além disso, a atuação do COD evidencia elevado nível de integração institucional com outros órgãos de segurança pública, permitindo a realização de operações conjuntas e o compartilhamento de informações, elementos fundamentais no contexto da governança em segurança pública.

6.1.2. Fraquezas (Weaknesses)

Entre as fraquezas identificadas, destaca-se a limitação estrutural decorrente do efetivo reduzido em relação à dimensão territorial do Estado de Goiás e à extensão de suas divisas estaduais. Considerando a ampla malha rodoviária e a elevada mobilidade das organizações criminosas, a limitação de recursos humanos pode representar fator restritivo à ampliação da capacidade operacional da unidade.

Outra fraqueza relevante refere-se à ausência de previsão expressa, na Constituição Federal de 1988, do policiamento de divisas estaduais como atribuição específica das forças de segurança pública. O texto constitucional estabelece, em seu artigo 144, as competências gerais das instituições de segurança pública, com maior ênfase na preservação da ordem pública e no policiamento ostensivo, bem como na atuação da União nas fronteiras internacionais, não contemplando de forma específica o policiamento de divisas interestaduais. A única referência normativa mais específica relacionada à atuação nas divisas encontra-se na Lei nº 13.675, de 2018, que instituiu o Sistema Único de Segurança Pública, a qual prevê a priorização de ações preventivas e fiscalizatórias nas divisas, fronteiras, portos e aeroportos.

Essa lacuna constitucional evidencia que o policiamento de divisas, embora operacionalmente relevante, ainda carece de consolidação normativa mais robusta no ordenamento jurídico brasileiro, configurando limitação institucional que pode impactar o desenvolvimento e a padronização desse modelo de atuação em nível nacional.

Adicionalmente, observa-se a limitação relacionada à disponibilidade de dados estatísticos históricos anteriores à criação de sistemas institucionais mais modernos, o que dificulta a realização de análises comparativas mais abrangentes ao longo do tempo.

6.1.3. Oportunidades (Opportunities)

Entre as oportunidades identificadas, destaca-se a possibilidade de fortalecimento institucional do modelo de policiamento de divisas, especialmente diante da crescente necessidade de enfrentamento ao crime organizado interestadual. A consolidação do COD como unidade especializada demonstra o potencial de expansão desse modelo para outras unidades federativas, contribuindo para o fortalecimento da segurança pública em nível nacional.

Outra oportunidade relevante refere-se ao avanço tecnológico no campo da segurança pública, especialmente no que se refere ao uso de ferramentas de inteligência, análise de dados e monitoramento, que podem ampliar significativamente a capacidade operacional das unidades especializadas.

Além disso, o fortalecimento do Sistema Único de Segurança Pública e o incentivo à integração entre os diferentes órgãos de segurança pública representam oportunidades relevantes para o aprimoramento da atuação do COD, permitindo maior coordenação institucional e maior eficiência operacional.

6.1.4. Ameaças (Threats)

Entre as principais ameaças identificadas, destaca-se a elevada capacidade de adaptação das organizações criminosas, que constantemente modificam suas estratégias, rotas e métodos de atuação, buscando evitar a ação das forças de segurança pública. Essa característica exige constante atualização das estratégias operacionais e elevado nível de capacidade institucional.

Outra ameaça relevante refere-se às limitações orçamentárias que podem impactar a capacidade de investimento em recursos humanos, equipamentos e tecnologia, elementos fundamentais para o fortalecimento da atuação policial especializada.

Além disso, a ausência de uma política nacional estruturada e específica para o policiamento de divisas representa fator que pode limitar o desenvolvimento de estratégias coordenadas em nível nacional, impactando a efetividade do enfrentamento ao crime organizado interestadual.

6.1.5. Síntese da análise estratégica

A análise estratégica realizada por meio da matriz SWOT evidencia que o Comando de Operações de Divisas constitui instrumento institucional relevante no contexto da governança em segurança pública no Estado de Goiás. As forças identificadas, especialmente relacionadas à elevada capacidade operacional e ao significativo impacto econômico causado às organizações criminosas, demonstram a efetividade da unidade no enfrentamento qualificado ao crime organizado.

Embora existam limitações estruturais e desafios decorrentes do contexto institucional e criminal, as oportunidades identificadas evidenciam o potencial de fortalecimento e expansão do modelo de policiamento de divisas, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas de segurança.

Dessa forma, a análise evidencia que a criação e consolidação do Comando de Operações de Divisas representaram avanço institucional relevante, contribuindo para o fortalecimento da capacidade estatal de controle territorial e para o aprimoramento da governança em segurança pública no Estado de Goiás.

A partir da análise realizada, apresenta-se a seguir a matriz SWOT do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás, sintetizando os principais fatores internos e externos que influenciam sua atuação institucional.

Tabela 5 – Matriz SWOT do Comando de Operações de Divisas da PMGO

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
Elevada capacidade operacional no enfrentamento ao crime organizado	Efetivo reduzido em relação à extensão territorial das divisas
Elevado impacto econômico às organizações criminosas, com prejuízo superior a R\$ 1,4	Limitações estruturais e logísticas

bilhão no período analisado	
Especialização funcional no policiamento de divisas estaduais	Dependência de recursos institucionais limitados
Integração com outros órgãos de segurança pública e atuação interinstitucional	Limitações de dados históricos anteriores à modernização dos sistemas institucionais
Atuação estratégica baseada em análise de dados e inteligência policial	Ausência de previsão constitucional específica para o policiamento de divisas
OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEÇAS (Threats)
Possibilidade de expansão do modelo de policiamento de divisas para outras unidades federativas	Elevada capacidade de adaptação das organizações criminosas
Fortalecimento do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e integração entre órgãos	Limitações orçamentárias que podem impactar a capacidade operacional
Uso crescente de tecnologias de inteligência e análise de dados na segurança pública	Ausência de política nacional estruturada específica para o policiamento de divisas
Ampliação da cooperação interinstitucional no enfrentamento ao crime organizado	Mudança constante das rotas utilizadas pelas organizações criminosas

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

7. CONCLUSÃO

A segurança pública contemporânea apresenta desafios crescentes decorrentes da atuação cada vez mais estruturada e dinâmica das organizações criminosas, especialmente no que se refere à utilização de rotas terrestres e à exploração das divisas interestaduais como corredores logísticos para a circulação de ilícitos. Nesse contexto, o fortalecimento da capacidade estatal de controle territorial e a adoção de estratégias institucionais especializadas tornam-se elementos fundamentais para o enfrentamento qualificado dessas dinâmicas criminosas.

O presente estudo teve como objetivo analisar a implementação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás sob a perspectiva da gestão e da governança em segurança pública, utilizando como método o relato de experiência institucional, complementado pela análise documental e estatística de dados operacionais oficiais. Buscou-se compreender de que forma a criação dessa unidade especializada contribuiu para o fortalecimento da atuação estatal nas regiões de divisas e para o enfrentamento ao crime organizado.

A análise realizada evidenciou que a criação do Comando de Operações de Divisas representou importante avanço institucional no âmbito da segurança pública estadual, ao introduzir um modelo organizacional

especializado, orientado para o controle territorial estratégico e para o enfrentamento qualificado do crime organizado. Os resultados operacionais analisados demonstraram a elevada capacidade da unidade em interceptar fluxos ilícitos e contribuir significativamente para as apreensões institucionais realizadas pela Polícia Militar do Estado de Goiás.

Destaca-se, especialmente, a elevada participação da unidade nas apreensões de drogas, tendo sido responsável, em determinados períodos, por parcela majoritária das apreensões institucionais, evidenciando sua relevância operacional no enfrentamento ao tráfico de drogas. Além disso, os dados demonstraram crescimento significativo no número de ocorrências relacionadas ao contrabando e descaminho, bem como elevado impacto econômico causado às organizações criminosas, com prejuízo superior a um bilhão e quatrocentos milhões de reais no período analisado.

Esses resultados evidenciam que a criação de uma unidade especializada voltada ao policiamento de divisas contribuiu diretamente para o fortalecimento da capacidade estatal de enfrentamento ao crime organizado, permitindo maior eficiência operacional, melhor direcionamento de recursos institucionais e maior efetividade na interceptação de fluxos ilícitos. Sob a perspectiva da governança em segurança pública, a atuação do Comando de Operações de Divisas demonstra a relevância da especialização institucional como instrumento de aprimoramento da ação estatal, contribuindo para o fortalecimento da coordenação interinstitucional e da capacidade de resposta do Estado diante de fenômenos criminais complexos.

A análise estratégica realizada por meio da matriz SWOT evidenciou que, apesar das limitações estruturais e institucionais identificadas, as forças e oportunidades associadas ao modelo de policiamento de divisas superaram significativamente suas fraquezas e ameaças, demonstrando o potencial desse arranjo institucional como instrumento relevante de política pública de segurança. A ausência de previsão constitucional específica para o policiamento de divisas, embora represente limitação normativa, não impediu o desenvolvimento de soluções institucionais eficazes, evidenciando a capacidade adaptativa das instituições de segurança pública diante das demandas operacionais.

Do ponto de vista da gestão pública, os resultados demonstram que a criação do Comando de Operações de Divisas contribuiu para o aprimoramento da governança em segurança pública no Estado de Goiás, ao fortalecer o controle territorial, ampliar a capacidade de enfrentamento ao crime organizado e contribuir para a proteção da sociedade. O modelo adotado evidencia a importância da especialização institucional e da atuação orientada por inteligência e análise de dados como instrumentos fundamentais para o aprimoramento das políticas públicas de segurança.

A principal limitação desta pesquisa refere-se à indisponibilidade de dados estatísticos institucionais consolidados anteriores ao ano de 2016, em razão de mudanças nos sistemas de registro e consolidação de informações operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás. Essa limitação impede a realização de análise quantitativa comparativa completa entre o período anterior à criação do COD, em 2012, e os períodos posteriores.

No entanto, essa limitação foi mitigada por meio da utilização de fontes documentais e jornalísticas para contextualização histórica do período inicial de funcionamento do COD, bem como pela análise detalhada dos dados institucionais disponíveis a partir de 2016, período que corresponde à fase de consolidação operacional da unidade especializada.

Adicionalmente, a análise específica da participação do COD nos resultados institucionais foi possível a partir de 2021, período para o qual há dados estatísticos detalhados da unidade, permitindo a realização de análise comparativa institucional adequada e metodologicamente consistente.

Como contribuição prática, o presente estudo demonstra que o modelo de policiamento especializado em divisas representa instrumento eficaz no enfrentamento ao crime organizado, podendo servir como referência para o desenvolvimento de políticas públicas semelhantes em outras unidades federativas. A expansão e o fortalecimento desse modelo podem contribuir significativamente para o aprimoramento da segurança pública em nível nacional.

Por fim, conclui-se que a criação e consolidação do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás representaram importante inovação institucional no campo da segurança pública, contribuindo para o fortalecimento da governança, da capacidade operacional do Estado e do enfrentamento qualificado ao crime organizado, evidenciando a relevância da especialização institucional como estratégia para o aprimoramento das políticas públicas de segurança.

REFERÊNCIAS

- Barbosa, P. B. (2022). *Gestão estratégica de narrativas como transferência do conhecimento: o caso do Comando de Operações de Divisas da Polícia Militar do Estado de Goiás* (Dissertação de mestrado). Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil.
- Bayley, D. H. (2006). *Changing the guard: Developing democratic police abroad*. Oxford University Press.
- Bó, F. M. (2024). *Segurança de fronteiras e divisas no Brasil*. Escola Superior de Guerra. Brasil. (1988).
- Constituição da República Federativa do Brasil*. Senado Federal.
- Brasil. (2013). Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal.
- Brasil. (2018). Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública e institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2011). *The new public service: Serving, not steering* (3rd ed.). M.E. Sharpe.
- Escola Superior de Guerra. (2024). *Segurança de fronteiras e divisas no Brasil*. ESG.
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2025). *Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2025*. Fórum Brasileiro de Segurança Pública.
- Goldstein, H. (1979). Improving policing: A problem-oriented approach. *Crime & Delinquency*, 25(2), 236–258.
- G1 Goiás. (2012, maio). Grupo especializado da PM pretende coibir crimes nas divisas de Goiás. <https://g1.globo.com/goias/noticia/2012/05/grupo-especializado-da-pm-pretende-coibir-crimes-nas-divisas-de-goias.html>
- Jornal Estado de Goiás. (2015, August 26). Combate ao tráfico de drogas é prioridade para o Comando de Operações de Divisas. <https://www.jornalestadodegoias.com.br/2015/08/26/combate-ao-trafico-de-drogas-e-prioridade-para-o-comando-de-operacoes-de-divisas/>
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage Publications.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Secchi, L. (2013). *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos* (2ª ed.). Cengage Learning.