

idp

idp

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MODELAGEM E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL:
ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA
MILITAR DA CAPITAL DA REPÚBLICA

WALISSON BARBOSA DE ALENCAR

Brasília-DF, 2025

WALISSON BARBOSA DE ALENCAR

**MODELAGEM E REESTRUTURAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRUTURA
ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR DA CAPITAL
DA REPÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Luiz Ricardo Mattos T. Cavalcante

Brasília-DF 2025

WALISSON BARBOSA DE ALENCAR

MODELAGEM E REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE CRÍTICA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR DA CAPITAL DA REPÚBLICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 17 / 12 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Luiz Ricardo Teixeira Cavalcante - Orientador

Profa. Dra. Marcela Machado

Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim

Código de catalogação na publicação – CIP

A368m Alencar, Walisson Barbosa de

Modelagem e reestruturação organizacional: análise crítica da estrutura administrativa da Polícia Militar da Capital da República / Walisson Barbosa de Alencar. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025.

145 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Ricardo Teixeira Cavalcante

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025.

1. PMDF. 2. Reestruturação. 3. Descentralização. 4. Eficiência administrativa. 5. Gestão Pública. I.Título

CDD 351



Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves



DEDICATÓRIA

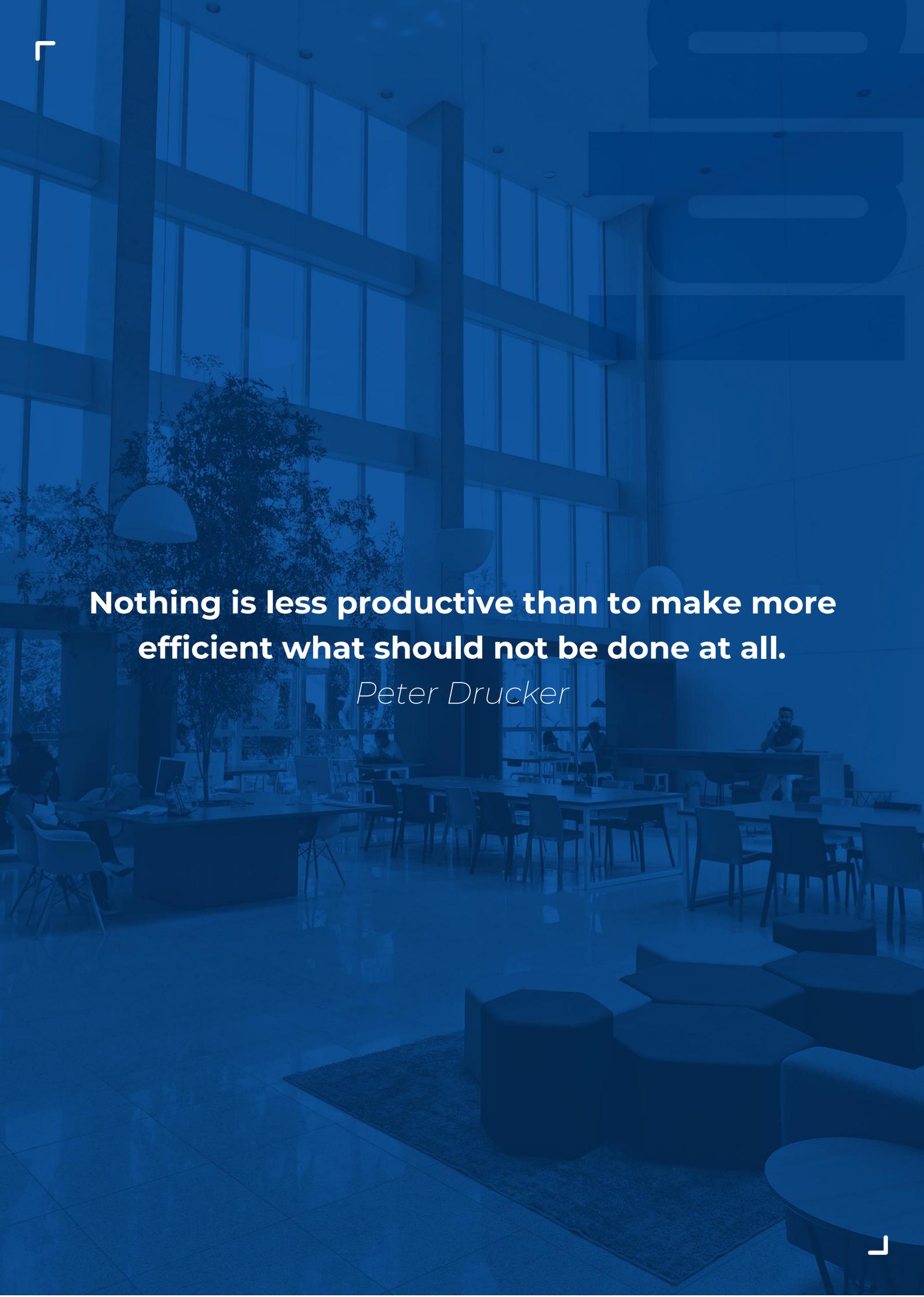
Dedico este trabalho ao meu Criador, Deus de infinita bondade e benevolência, à minha querida e linda esposa, e aos meus filhos amados, que são minha maior inspiração e força.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui registrados, com amor e ternura, meus sinceros agradecimentos à minha esposa Janaisa, por sua compreensão, amor e inspiração perenes. Ao meu filho Jonas, que me inspira a ser um homem melhor a cada dia, e às minhas duas princesinhas, Laura e Manuela, que são uma fonte infinita do amor divino em minha vida. Vocês são a rocha firme da minha existência, sempre presentes ao meu lado e em meus pensamentos.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Boarato Meneguim, pelos ensinamentos, pela serenidade e pela paciência diante dos meus tropeços iniciais no mundo das pesquisas. Sua orientação cordial e objetiva me trouxe conforto ante a angústia natural do amadurecimento acadêmico pelo qual ainda transito.

Por fim, expresso minha sincera gratidão à Polícia Militar do Distrito Federal, representada nas pessoas do MAJ Marilo, TC Péricle, do TC Doroteu e do CEL Stéfano Lobão, que me proporcionaram esta oportunidade ímpar de crescimento pessoal e profissional.



Nothing is less productive than to make more efficient what should not be done at all.

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo investiga a reestruturação administrativa promovida pela Lei Federal nº 12.086/2009 na PMDF, com enfoque na análise da estrutura organizacional. A referida lei introduziu novos degraus hierárquicos, como a criação de departamentos, enquanto manteve diretorias já existentes, ampliando a complexidade da estrutura organizacional e gerando debates sobre os efeitos dessa nova configuração na alocação de recursos humanos e na eficiência administrativa. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando análise documental, revisão bibliográfica e análise legística para compreender as mudanças ocorridas e seus efeitos sobre a alocação de pessoas nas funções administrativas, de suporte e operacionais. Fundamentando-se em teorias organizacionais, como as de Mintzberg, Osborne e Gaebler, o estudo avalia se a criação de novas unidades gerenciais levou à concentração de pessoal em funções administrativas, em detrimento das atividades-fim, com possível comprometimento da capacidade de resposta e eficiência da PMDF. Os resultados apontam que as modificações resultaram em maior verticalização da estrutura e centralização de poder nos departamentos, o que contraria os princípios de descentralização e flexibilidade administrativa. A dissertação propõe uma nova estrutura organizacional mais horizontal e descentralizada, visando redistribuir adequadamente os recursos humanos entre funções administrativas, de suporte e operacionais, e promover maior eficiência nas atividades administrativas e operacionais. As recomendações oferecidas visam superar desafios de eficiência e melhorar a capacidade de resposta da PMDF às demandas da segurança pública no Distrito Federal, com foco em uma gestão mais ágil e descentralizada.

Palavras chave: PMDF; reestruturação; descentralização; eficiência administrativa; gestão pública.

ABSTRACT

This study investigates the administrative restructuring promoted by Federal Law No. 12,086/2009 within the PMDF, focusing on the analysis of the organizational structure. The referred law introduced new hierarchical levels, such as the creation of departments, while maintaining existing directorates, increasing the complexity of the organizational structure and sparking debates about the effects of this new configuration on human resource allocation and administrative efficiency. The research adopts a qualitative and exploratory approach, using documental analysis, bibliographic review, and legal analysis to understand the changes that occurred and their effects on the allocation of personnel in administrative, support, and operational functions. Based on organizational theories, such as those of Mintzberg, Osborne, and Gaebler, the study assesses whether the creation of new managerial units led to the concentration of personnel in administrative roles, to the detriment of core activities, potentially compromising the PMDF's responsiveness and efficiency. The results indicate that the changes resulted in increased verticalization of the structure and centralization of power in departments, which contradicts the principles of decentralization and administrative flexibility. The dissertation proposes a new organizational structure that is more horizontal and decentralized, aiming to adequately redistribute human resources among administrative, support, and operational functions, and to promote greater efficiency in both administrative and operational activities. The recommendations aim to overcome efficiency challenges and improve the PMDF's responsiveness to the public security demands in the Federal District, focusing on a more agile and decentralized management approach.

Keywords: PMDF; restructuring; decentralization; administrative efficiency; public management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLIC A	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Organograma do Comando Geral da PMDF antes da Lei 12.086/2009	22
Figura 2 Organograma do Comando Geral da PMDF após a Lei 12.086/2009	23
Figura 3 Posição do CMBel na hierarquia institucional	64
Figura 4 Organograma proposto	88
Gráfico 1 Unidades Administrativas 2008 e 2012	70
Gráfico 2 Efetivo em unidades administrativas 2008 e 2012	70
Gráfico 3 Custo anual em unidades administrativas 2008 e 2012	70
Gráfico 4 Comparativo entre as proporções: Número de Unidades, Efetivo e Custo Anual.	71
Gráfico 5 Administrativa Custo - QODE 2008 e 2012	74
Gráfico 6 Administrativas - Número de Unidades - QODE 2008 e 2012	74
Gráfico 7 Administrativas - Efetivo - QODE 2008 e 2012	74
Gráfico 8 Variação - Administrativas - Quantidade, efetivo e custo - QODE 2008 e 2012	75
Gráfico 9 Operacionais - Número de unidades - 2008 e 2012	79
Gráfico 10 Operacionais - Custo - 2008 e 2012	79
Gráfico 11 Operacionais - Efetivo - 2008 e 2012	80



Gráfico 12

Operacionais - Variação - Número, efetivo e custo.

.....80

Gráfico 13

Comparativo de crescimento do número de unidades.

.....81



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Instrumentos Legais que organizam a PMDF.	19
Tabela 2 Classificação das unidades	61
Tabela 3 Unidades administrativas - QODE de 2008.	66
Tabela 4 Unidades administrativas - QODE de 2012.	67
Tabela 5 Número de unidades administrativas x Efetivo x Custo anual - QODE 2008 e 2012	69
Tabela 6 Unidades de suporte - QODE 2008.	72
Tabela 7 Unidades de suporte - QODE 2012.	72
Tabela 8 Suporte - Número x Efetivo x Custo - QODE 2008 e 2012	73
Tabela 9 Unidades operacionais - QODE 2008	76
Tabela 10 Número de unidades operacionais mantidas, que tiveram mudança de nomenclatura e que foram criadas.	77
Tabela 11 Operacionais - Número, efetivo e custo - QODE 2008 e 2012	78
Tabela 12 Comparativo entre unidades administrativas, suporte e operacional.	81
Tabela 13 Unidades de administrativas da proposta	90
Tabela 14 Unidades de suporte da proposta	93

Tabela 15 Unidades de policiamento especializado propostas	96
Tabela 16 Unidades de policiamento circunscricional propostas	97
Tabela 17 Resumo QODE 2012	100
Tabela 18 Resumo QODE da proposta	100
Tabela 19 Comparação QODE 2012 x QODE Proposto	101

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 19

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
1.1.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL	19
1.1.2 ESTRUTURA LEGAL DA PMDF.....	20
1.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMDF	21
1.1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ANTERIOR À LEI 12.086/2009	21
1.1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL APÓS A LEI 12.086/2009.....	23
1.2 JUSTIFICATIVA	24
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	25
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.3 RELEVÂNCIA TEÓRICA	26
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA	26
1.5 HIPÓTESES DE PESQUISA	26
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	27

2. CAPÍTULO TEÓRICO..... 30

2.1 TEORIA DA DESCENTRALIZAÇÃO	30
2.2 TEORIA DA LIDERANÇA DISTRIBUÍDA.....	32
2.3 TEORIA DA BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA.....	36
2.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA	38
2.5 TEORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL.....	41
2.6 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP).....	43
2.7 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	45
2.8 DECRETO-LEI 200 E A DESCENTRALIZAÇÃO COMO REGRA	48
2.9 MODELO DE ESTADO-MAIOR GERAL.....	50
2.10 ANÁLISE LEGÍSTICA.....	52

3. MÉTODO56

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	56
3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	56
3.3 ANÁLISE LEGÍSTICA.....	57
3.4 ESTUDO DOS QUADROS DE DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO	57

SUMÁRIO

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	58
------------------------------------	----

4. ANÁLISE E RESULTADOS 60

4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DOS DADOS.....	60
4.2 FONTES DOS DADOS.....	60
4.3 DIVISÃO DAS UNIDADES.....	61
4.4 VERTICALIZAÇÃO DA ESTRUTURA.....	63
4.5 COMPARAÇÃO DO NÚMERO DE UNIDADES	66
4.5.1 UNIDADES ADMINISTRATIVAS.....	67
4.5.2 UNIDADES DE SUPORTE.....	72
4.5.3 UNIDADES OPERACIONAIS.....	76
4.5.4 SÍNTESE DA COMPARAÇÃO	81
4.5.5 SÍNTESE DOS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO	83
4.5.6 ANÁLISE LEGÍSTICA DA LEI 12.086/2009	84
4.6 RECOMENDAÇÕES	88
4.6.1 REDUÇÃO DA VERTICALIDADE ORGANIZACIONAL.....	90
4.6.2 CRIAÇÃO DE UNIDADE DE SUPORTE ESPECIALIZADAS.....	93
4.6.3 ESTRUTURA OPERACIONAL	96
4.6.4 REDISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO.....	100

5. CONCLUSÃO104

REFERÊNCIAS.....	110
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	118
-----------------------	------------



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1.1 CONTEXTO INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

A PMDF desempenha um papel central na segurança pública da capital do Brasil, sendo a maior força de segurança do Distrito Federal. Com atribuições que vão além do policiamento ostensivo, a PMDF é responsável pela preservação da ordem pública e pela proteção das instituições nacionais sediadas em Brasília. Seu papel é constitucionalmente definido no artigo 144 da Carta Maior de 1988, que a reconhece como a corporação responsável pela segurança ostensiva e pela manutenção da ordem pública no Distrito Federal.

De forma mais detalhada, as competências da PMDF são estabelecidas pela Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, que descreve suas funções específicas, conforme a seguir:

- I – Executar com exclusividade, ressalvadas as missões das Forças Armadas, o policiamento ostensivo e fardado, assegurando o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos; (Redação dada pela Lei nº 7.457, de 1986)
- II – Atuar preventivamente, como força de dissuasão, em locais ou áreas onde se presume possível a perturbação da ordem;
- III – Atuar de maneira repressiva, em casos de perturbação da ordem, antes do eventual emprego das Forças Armadas;
- IV – Atender à convocação do Governo Federal em casos de guerra externa ou grave perturbação da ordem, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em atribuições de polícia militar e como participante da Defesa Interna e Territorial. (Redação dada pela Lei nº 7.457, de 1986)

A instituição ocupa uma posição diferenciada em relação à atuação das polícias militares do Brasil, pois, além de suas atribuições tradicionais na segurança pública, ela atua diretamente na proteção dos órgãos que compõem os três poderes federais que estão sediados em Brasília, em especial a Presidência da República, o Congresso Nacional e o Supremo Tribunal Federal.

1.1.2 ESTRUTURA LEGAL DA PMDF

A PMDF, sendo uma força de segurança mantida e organizada pela União, está regida por um conjunto de instrumentos legais que determinam suas atribuições, estrutura e organização interna. Esses dispositivos legais servem como base para o funcionamento da corporação e orientam o seu comando e a distribuição de seu efetivo.

Os principais instrumentos que organizam a PMDF são a Lei nº 6.450, de 14 de outubro de 1977, o Decreto Federal nº 10.443, de 28 de julho de 2020, e o Decreto Distrital nº 41.167, de 1º de setembro de 2020. Abaixo, esses instrumentos são detalhados de acordo com seus conteúdos e respectivas funções:

Tabela 1 – Instrumentos Legais que organizam a PMDF.	
INSTRUMENTO LEGAL	ASSUNTO
LEI Nº 6.450, DE 14 DE OUTUBRO DE 1977.	Estabelece a competência, efetivo e estrutura do Comando Geral.
DECRETO FEDERAL Nº 10.443, DE 28 DE JULHO DE 2020	Define a competência e estrutura do Comando Geral.
DECRETO DISTRITAL Nº 41.167, DE 1º DE SETEMBRO DE 2020	Detalha a estrutura dos órgãos de apoio e execução.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Lei nº 6.450/1977 estabelece as bases da estrutura administrativa da PMDF, definindo a composição e as atribuições do Comando Geral, sendo o alicerce sobre o qual toda a organização da corporação foi construída. Essa lei também determinou parâmetros gerais para o Comando Geral, estipulando que a criação de departamentos e diretorias seria regulamentada por decreto federal. Ela limitou a criação de no máximo seis departamentos, cada um podendo conter até cinco diretorias, totalizando 36 unidades administrativas entre diretorias e departamentos. É importante destacar que, antes das alterações promovidas pela Lei nº 12.086/2009, a estrutura da PMDF não contava com departamentos, e havia apenas três diretorias.

A primeira regulamentação da Lei nº 6.450/1977, após a edição da Lei nº 12.086/2009, foi o Decreto Federal nº 7.165/2010, que

estabeleceu a criação de 22 diretorias, 5 comandos regionais, 6 departamentos e 10 seções de Estado-Maior. No entanto, o Decreto nº 7.165/2010 foi revogado em 2020 pelo Decreto Federal nº 10.443/2020, que permanece em vigor. Este último reduziu parcialmente a estrutura da PMDF, que atualmente conta com 16 diretorias ou estruturas congêneres, 6 departamentos, 5 comandos regionais e 6 sessões de Estado-Maior. Embora tenha havido uma redução significativa em comparação com a estrutura estabelecida pelo Decreto nº 7.165/2010, ainda assim, a organização administrativa atual permanece consideravelmente maior do que a existente antes da edição da Lei nº 12.086/2009.

Além da legislação federal, que estabelece a estrutura básica da corporação, e do decreto federal, que define a organização administrativa, existe também um decreto distrital que regulamenta em maior detalhe as unidades de execução da PMDF. Essas unidades são descritas no Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QODE), um instrumento normativo que detalha a composição, distribuição e atribuições específicas das unidades, servindo como base para a alocação de pessoal dentro da estrutura da Polícia Militar do Distrito Federal.

Esses dispositivos legais constituem a base normativa que define a gestão e a organização da PMDF, estabelecendo a estrutura para sua administração e o desenvolvimento de suas atribuições.

1.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMDF

Para compreender quais mudanças foram operadas na PMDF pela lei em estudo, é importante apresentar as configurações da estrutura organizacional da corporação antes e após essa legislação.

1.1.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ANTERIOR À LEI 12.086/2009

Antes da promulgação da Lei 12.086/2009, a organização da PMDF seguia o modelo estabelecido pela Lei nº 6.450, de 1977, que definia uma estrutura relativamente mais simples. O Comando-Geral da corporação era composto pelos seguintes elementos:

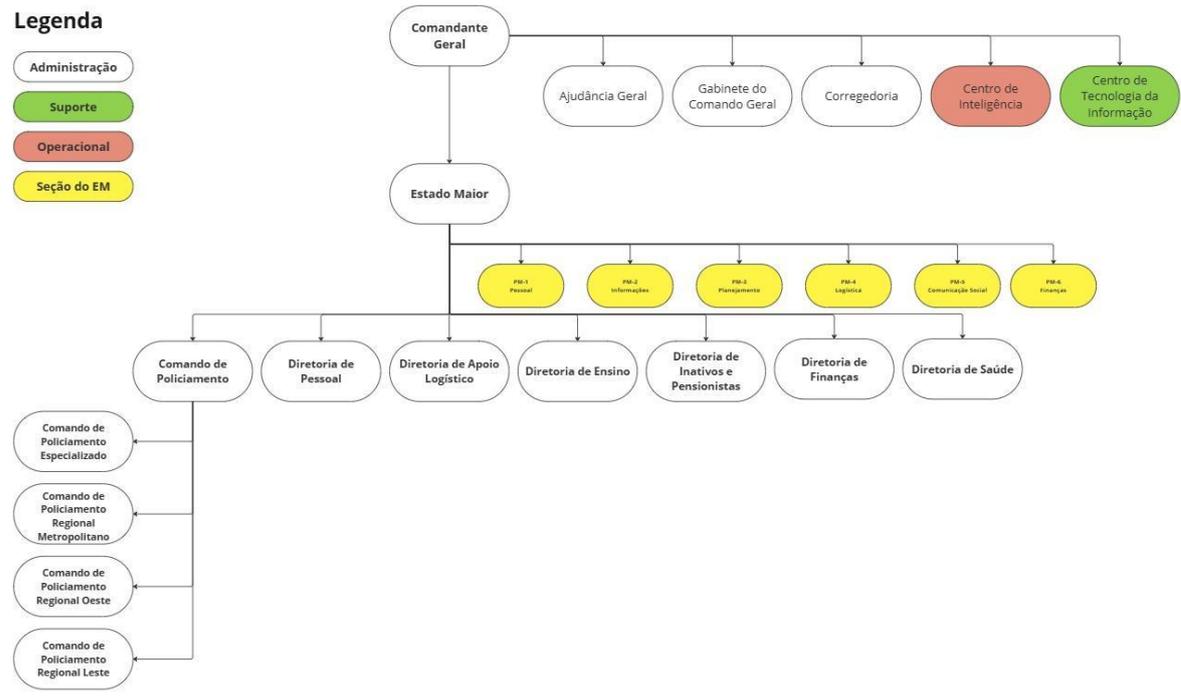
- 1. Comandante-Geral – Máxima autoridade da corporação, responsável pelo comando e administração geral.**

- 1.2 Estado-Maior – Órgão de Direção-Geral, encarregado do planejamento e coordenação das operações e da administração geral.**
- 1.3 Diretorias – Órgãos de Direção Setorial, responsáveis por áreas específicas, como logística, material bélico, manutenção de viaturas e educação, entre outros.**
- 1.4 Ajudância-Geral – Responsável por apoio logístico e administrativo à corporação.**
- 1.5 Comissões – Unidades responsáveis por tarefas temporárias e específicas.**
- 1.6 Assessorias – Órgãos de apoio, fornecendo suporte técnico e especializado ao Comando-Geral.**

No QODE de 2008, último estabelecido antes da edição da Lei em estudo, a estrutura do Comando-Geral da PMDF era composta por 18 unidades, incluindo duas unidades de suporte (Centro de Inteligência e o Centro de Tecnologia da Informação) e o Estado-Maior, composto por seis seções. Observa-se também que, nessa estrutura, as unidades administrativas de menor nível hierárquico eram os Comandos de Policiamento Regional, que ocupavam o nível 3 na hierarquia institucional, estando subordinados ao Comando de Policiamento, ao Chefe do Estado-Maior e, por fim, ao Comandante-Geral. As diretorias, por sua vez, encontravam-se no nível 2 da hierarquia institucional.

Nessa configuração, havia um quarto nível institucional, onde se localizavam os batalhões e companhias independentes, subordinados aos Comandos de Policiamento Regional. A observação preliminar é que a estrutura possuía apenas quatro níveis, conferindo às diretorias um maior grau de autonomia, uma vez que estavam diretamente subordinadas ao Estado-Maior como pode ser observado no organograma abaixo:

Figura 1 – Organograma do Comando Geral da PMDF antes da Lei 12.086/2009



Fonte: Elaborada pelo autor.

1.1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL APÓS A LEI 12.086/2009

Após a promulgação da Lei nº 12.086/2009, foi introduzido um novo degrau hierárquico na estrutura administrativa da PMDF. Com a criação dos departamentos, colocados entre o Comando Geral e as diretorias. A organização passou a ser composta da seguinte forma:

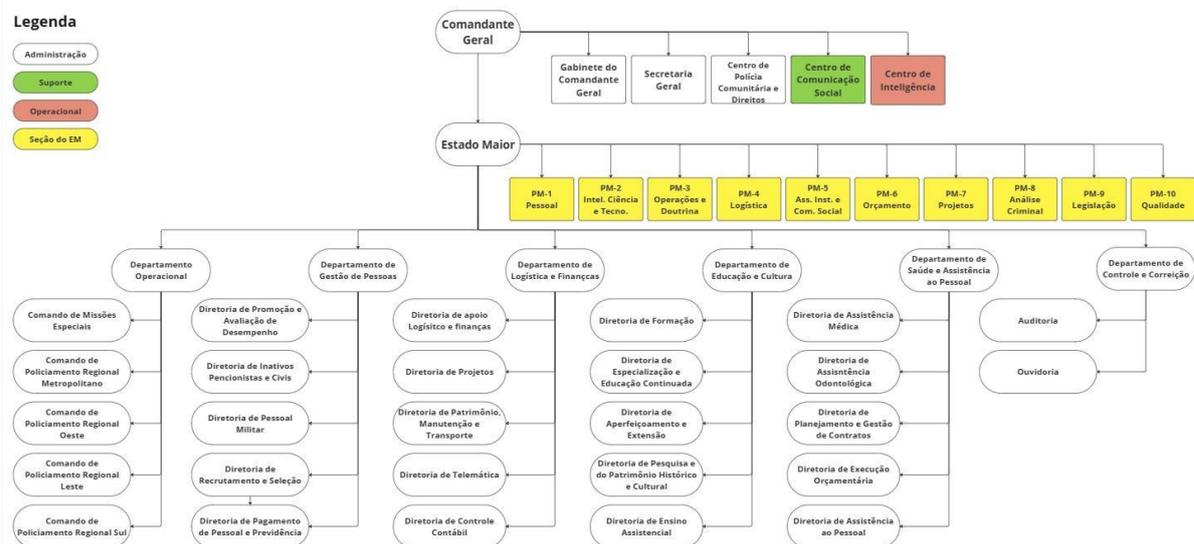
1. **Comandante-Geral – Continua sendo a máxima autoridade da corporação.**
 - a. **Subcomandante-Geral – Novo cargo introduzido para auxiliar o Comandante-Geral na administração e comando da corporação.**
 - i. **Estado-Maior – Redefinido como órgão de planejamento estratégico, encarregado de coordenar as operações e o planejamento administrativo da corporação.**
 - ii. **Departamentos – Órgãos de Direção-Geral, responsáveis por áreas específicas. Foram criados seis departamentos, cada um com atribuições gerais sobre diversas áreas da corporação.**
 - iii. **Diretorias – Subordinadas aos departamentos, são órgãos de direção setorial, responsáveis por**

implementar as diretrizes estabelecidas pelos departamentos. O número de diretorias foi limitado a cinco por departamento, resultando em um máximo de 30 diretorias na corporação.

- b. **Comissões** – Permanecem com a mesma função de responsáveis por tarefas específicas e temporárias.
- c. **Assessorias** – Mantidas como órgãos de apoio técnico e especializado ao Comando-Geral e aos departamentos.

A partir da nova estrutura básica foi implementado o QODE em 2012. Foram criados os novos departamentos e diversas diretorias à eles subordinadas, resultando em uma estrutura mais verticalizada na PMDF. O Comando-Geral passou a ser integrado por 39 unidades administrativas e uma unidade de suporte. As diretorias, anteriormente subordinadas diretamente ao Comando-Geral ou ao Estado-Maior, passaram a responder aos departamentos recém-criados. Apesar da criação de novas 21 unidades dentro do comando geral, a execução financeira e orçamentária permaneceu centralizada em três departamentos: Gestão de Pessoas, Saúde e Atenção ao Pessoal, e Logística e Finanças. Abaixo está o organograma da estrutura da PMDF de acordo com o QODE de 2012:

Figura 2 – Organograma do Comando Geral da PMDF após a Lei 12.086/2009



Fonte: Elaborada pelo autor.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este estudo não se limita a oferecer valor à PMDF, mas também possui aplicabilidade a organizações públicas em geral, que enfrentam

desafios semelhantes ao buscar equilíbrio entre estrutura administrativa e eficiência operacional. A reestruturação da PMDF, promovida pela Lei Federal N° 12.086/2009, aborda diretamente essa questão, evidenciando a necessidade de que mudanças nas estruturas gerenciais de órgãos públicos tenham como objetivo central o aprimoramento da prestação de serviços. Contudo, visões divergentes sobre como alcançar esse propósito, se não equilibradas e avaliadas adequadamente, podem resultar em leis desalinhadas ao bem-estar coletivo. Nesse contexto, este estudo analisa o impacto das modificações estruturais na PMDF sobre a alocação de recursos humanos, considerando as transformações em seu modelo gerencial.

A concentração de efetivos em funções de suporte e administração, quando não gerida de forma eficiente, pode comprometer a qualidade dos serviços públicos, o que reforça a pertinência deste trabalho. Essa análise está fundamentada na Teoria das Estruturas Organizacionais, de Mintzberg (1983), e na Teoria da Descentralização, explorada por autores como Osborne e Gaebler (1992). A relevância deste estudo reside em sua contribuição para os debates sobre modernização e descentralização em organizações públicas, oferecendo subsídios para reflexões mais amplas e estudos futuros, com especial destaque para o campo das instituições policiais.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste estudo é investigar as repercussões da Lei Federal N° 12.086/2009 na estrutura organizacional e na distribuição de pessoal entre as atividades administrativas, de suporte e finalísticas da PMDF.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Investigar as mudanças organizacionais promovidas na PMDF pela Lei 12.068/2009;**
- 2. Investigar como essas mudanças repercutiram na alocação de efetivo nas unidades administrativas, de suporte e operacionais;**
- 3. Propor uma estrutura administrativa mais horizontal e descentralizada para a PMDF.**

1.3 RELEVÂNCIA TEÓRICA

Esta dissertação fundamenta-se em um referencial teórico que aborda diferentes perspectivas sobre estruturas organizacionais e eficiência administrativa, utilizando como base a análise dos desdobramentos da Lei 12.086/2009. Autores como Henry Mintzberg, Osborne e Gaebler, além de outros estudiosos da administração pública e organizacional, oferecem suporte conceitual para a investigação. Mintzberg (1983) apresenta teorias sobre estruturas organizacionais que permitem compreender os impactos da centralização e da hierarquização, destacando que modelos mais horizontais e menos burocráticos favorecem flexibilidade e agilidade, características indispensáveis para organizações que precisam responder rapidamente às mudanças do ambiente operacional, como as forças de segurança. Osborne e Gaebler (1992), em suas contribuições à Nova Gestão Pública, defendem que a descentralização do poder decisório e a autonomia das unidades organizacionais resultam em maior eficiência e responsividade às demandas sociais, promovendo uma alocação mais eficaz de recursos e um foco mais claro em resultados. Complementando essas ideias, autores como Burns e Stalker (1961), através da Teoria da Contingência, argumentam que as organizações devem ajustar suas estruturas às características do ambiente em que atuam. Para instituições como a PMDF, que enfrentam cenários dinâmicos e incertos, uma estrutura flexível e descentralizada pode contribuir significativamente para a eficiência operacional. Com base nesse referencial, a análise da reorganização administrativa da PMDF é desenvolvida, permitindo uma avaliação crítica das implicações da centralização administrativa, sustentada por argumentos teóricos que favorecem modelos mais descentralizados e adaptáveis.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Como a reestruturação administrativa da Polícia Militar do Distrito Federal, promovida pela Lei 12.086/2009, afetou a arquitetura organizacional e a alocação de pessoal?

1.5 HIPÓTESES DE PESQUISA

Para este estudo, apresentam-se três hipóteses principais:

1. A Lei 12.086/2009 resultou em uma estrutura organizacional da PMDF mais verticalizada e centralizada.
2. Houve um crescimento significativo no número de unidades administrativas na estrutura da corporação.
3. Ocorreu uma migração de efetivo das unidades operacionais para as unidades administrativas.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, que abordam de forma sequencial os aspectos teóricos, metodológicos e empíricos da pesquisa, além de propor recomendações práticas para a reorganização da PMDF com base nos resultados obtidos.

O primeiro capítulo é a Introdução, que apresenta o contexto da pesquisa, o problema de investigação, os objetivos gerais e específicos, e a justificativa do estudo. Ele define a importância do tema e as implicações da reestruturação administrativa da PMDF promovida pela Lei 12.086/2009.

O segundo capítulo refere-se à Revisão da Literatura. Este capítulo oferece uma análise teórica, fundamentada em autores como Henry Mintzberg, Osborne e Gaebler, e outros que discutem temas como estruturas organizacionais, descentralização e eficiência administrativa. O objetivo é construir uma base teórica para compreender os impactos da reestruturação e seus desdobramentos na alocação de recursos humanos sob a lente da descentralização administrativa.

O terceiro capítulo descreve a Metodologia adotada no estudo. Aqui são explicados os métodos de coleta e análise de dados, com ênfase na análise documental dos Quadros de Organização e Distribuição de Efetivo (QODE) da PMDF e na aplicação de conceitos de análise legística. Também é apresentado um breve referencial metodológico para lastrear a investigação e a análise dos dados obtidos.

O quarto capítulo contém a análise e os resultados, nos quais são comparados os dados coletados sobre a estrutura da PMDF antes e depois da Lei 12.086/2009. O capítulo mostra a variação no número de unidades, o efetivo e os custos associados, com foco nas mudanças na alocação de recursos entre as unidades operacionais, de suporte e

administrativas. As implicações dessas mudanças na eficiência da corporação também são discutidas com base nas teorias estudadas.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões do estudo, sintetizando os impactos da Lei Federal nº 12.086/2009 na estrutura organizacional e na alocação de efetivos da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF). Nele, destaca-se como a centralização excessiva, a criação de unidades administrativas redundantes e a falta de autonomia em áreas de suporte contribuíram para comprometer a eficiência da corporação. Com base nessa análise, o capítulo propõe uma reestruturação administrativa alinhada aos preceitos da Nova Gestão Pública e do modelo de Estado-Maior Geral, fundamentada na descentralização, especialização e maior autonomia decisória. A proposta busca modernizar a gestão da PMDF, equilibrando tradição e inovação, e abre perspectivas para estudos futuros que analisem os impactos das mudanças sugeridas na organização e na qualidade do serviço prestado à sociedade.



?

2

CAPÍTULO TEÓRICO**2.1 TEORIA DA DESCENTRALIZAÇÃO**

A descentralização é um conceito central na administração pública e organizacional, definido pela redistribuição de competências e responsabilidades entre diferentes níveis ou unidades de uma instituição. Esse processo tem como objetivo aumentar a eficiência, promover maior flexibilidade e garantir que as decisões sejam tomadas mais próximas das áreas de execução, permitindo uma gestão mais ágil e adaptada às necessidades locais e específicas de cada setor. Di Pietro expõe a descentralização como a transferência de responsabilidades da administração pública para outras entidades, por meio de outorga ou delegação, visando a execução de serviços públicos. No contexto deste estudo, entretanto, apoia-se no conceito de desconcentração, que se refere à distribuição interna de competências dentro da mesma pessoa jurídica, por meio da criação de órgãos subordinados, com o intuito de melhorar o desempenho das funções administrativas (DI PIETRO, 2013).

Descentralizar significa transferir poder decisório para outros níveis da organização ou para entidades externas. Em termos administrativos, isso pode ocorrer tanto de maneira vertical, quando se transfere poder para instâncias inferiores dentro da hierarquia, quanto de maneira horizontal, ao repartir funções entre diferentes departamentos ou áreas especializadas (VIEIRA, 1971). A descentralização administrativa busca, essencialmente, criar mecanismos que permitam a tomada de decisões de forma mais direta e alinhada com as particularidades operacionais de cada setor (TEIXEIRA, 1990).

A descentralização não apenas distribui responsabilidades, mas também amplia a autonomia dos gestores. A transferência de poder permite que cada unidade ou setor da organização possa gerir seus próprios recursos e tomar decisões estratégicas sem a necessidade de recorrer sempre às instâncias superiores. Esse processo é frequentemente associado à eficiência administrativa, visto que reduz a burocracia e acelera o tempo de resposta a demandas emergentes (BORJA, 1984).

No entanto, a descentralização vai além da mera redistribuição de funções. Ela envolve uma reorganização das estruturas de poder e a redefinição de responsabilidades, o que pode levar a uma administração mais democrática. Quando as decisões são tomadas mais próximas do ponto de execução, há uma maior capacidade de adaptação às necessidades locais, além de maior transparência e controle social sobre as decisões (LOBO, 1988). A proximidade entre tomadores de decisão e as áreas operacionais facilita uma gestão mais responsiva e adaptável, características essenciais em ambientes dinâmicos (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Por outro lado, a descentralização não é isenta de desafios. Um dos riscos é a fragmentação das estruturas decisórias, o que pode criar problemas de coordenação entre diferentes níveis ou unidades da organização. Quando há falta de clareza sobre os limites de autonomia e responsabilidade, pode-se gerar ineficiências, comprometendo a capacidade de governança (CORAGGIO, 1988). Assim, enquanto a descentralização aumenta a flexibilidade e autonomia em níveis mais baixos, ela exige, ao mesmo tempo, uma estrutura robusta de coordenação e monitoramento (SILVA, 1998).

Além disso, o processo de descentralização também está associado a uma maior participação de setores antes marginalizados, permitindo que diferentes atores sociais influenciem as decisões administrativas. A descentralização não é apenas uma estratégia de gestão, mas também uma forma de ampliar os direitos e promover a inclusão de grupos e setores historicamente excluídos dos processos decisórios (BORJA, 1984). Ao distribuir responsabilidades, as organizações públicas podem criar espaços para maior controle popular e transparência.

A descentralização carrega a promessa de tornar a gestão pública mais eficiente, especialmente em grandes organizações ou instituições com múltiplas funções e responsabilidades, como governos e forças de segurança. A delegação de poder decisório para departamentos específicos ou unidades operacionais permite que essas entidades tomem decisões com base em seu conhecimento especializado e suas realidades locais. Isso reduz a dependência de uma gestão centralizada, que pode ser lenta e desconectada das necessidades diárias de operação (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Por fim, o sucesso da descentralização depende do equilíbrio entre autonomia e coordenação. Embora a descentralização ofereça maior agilidade e capacidade de resposta, ela requer uma estrutura sólida para garantir que as decisões descentralizadas estejam alinhadas com os objetivos gerais da organização (DI PIETRO, 2013). Dessa forma, a descentralização emerge como uma ferramenta poderosa para modernizar e democratizar a gestão pública, permitindo uma melhor distribuição de recursos e maior eficiência na execução das políticas públicas.

A Teoria da Descentralização constitui o cerne deste estudo, funcionando como o eixo em torno do qual as demais teorias se conectam e complementam. Ao final deste capítulo teórico, será apresentado o modelo gerencial de Estado-Maior Geral, que, embora seja um modelo clássico, permanece altamente relevante. Este modelo será analisado à luz das teorias modernas da administração pública, especialmente a Teoria da Descentralização, que oferece uma base robusta para interpretar e propor melhorias na organização da PMDF.

Como discutido na literatura, a descentralização possui o potencial de melhorar a eficiência na prestação de serviços públicos, ao aproximar os tomadores de decisão dos problemas e demandas reais. No caso da PMDF, a aplicação dos princípios descentralizadores se mostra especialmente pertinente para mitigar os efeitos negativos da verticalização e da complexificação estrutural promovidas pela Lei 12.086/2009, que resultaram em maior centralização e multiplicação de níveis hierárquicos.

Ao observar como a descentralização se relaciona com outras abordagens contemporâneas de gestão, percebe-se que ela não atua de forma isolada, mas encontra suporte em teorias que promovem a autonomia e a colaboração em diferentes níveis organizacionais. Nesse sentido, a Teoria da Liderança Distribuída oferece uma perspectiva que complementa a lógica descentralizadora, ampliando o entendimento sobre como estruturas mais horizontais podem ser efetivamente implementadas.

2.2 TEORIA DA LIDERANÇA DISTRIBUÍDA

A Teoria da Liderança Distribuída emergiu como uma perspectiva contemporânea para a administração e gestão, baseada na ideia de que a liderança não deve ser centralizada em uma única

pessoa ou nível hierárquico. Em vez disso, essa teoria propõe que a liderança seja compartilhada entre diferentes níveis da organização, de modo que os gestores em áreas específicas possam assumir papéis de liderança dentro de seus respectivos campos de atuação. Essa visão contribui para uma maior agilidade nos processos decisórios e uma maior capacidade de adaptação às mudanças, especialmente em ambientes complexos e dinâmicos (SPILLANE, 2006).

A liderança distribuída parte do princípio de que a centralização excessiva das decisões em níveis superiores pode retardar o processo decisório, gerar gargalos e criar uma desconexão entre as ações estratégicas e as operações de campo. Ao distribuir a liderança entre diferentes gestores, com maior autonomia nas suas respectivas áreas, as decisões são tomadas de forma mais rápida e mais alinhada com as demandas e necessidades operacionais. Isso resulta em uma organização mais flexível e adaptável, especialmente em cenários onde a rapidez e a eficácia das decisões fundamentais (GRONN, 2002).

James Spillane (2006), um dos principais teóricos da liderança distribuída, argumenta que a liderança é melhor compreendida como um processo colaborativo e coletivo, em vez de uma função exclusiva de um único indivíduo. Para Spillane, a liderança é algo que emerge das interações entre os membros da equipe, e não apenas das ações de uma única figura de autoridade. Essa perspectiva é particularmente relevante para organizações complexas, como forças de segurança, onde as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e com base em informações específicas das operações de campo.

Além disso, a liderança distribuída não apenas agiliza a tomada de decisões, mas também promove maior accountability e envolvimento dos gestores em níveis intermediários e operacionais. Ao permitir que os gestores de departamentos especializados assumam maior autonomia e responsabilidade por suas áreas, a organização como um todo se beneficia de decisões mais informadas e precisas, baseadas no conhecimento local e especializado. Isso também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde o poder e a responsabilidade são compartilhados de forma mais equitativa (GRONN, 2002).

A ideia de distribuir a liderança entre várias áreas especializadas também é reforçada por teóricos como Peter Gronn (2002), que vê a liderança distribuída como uma prática que incentiva a colaboração

interdepartamental. Gronn sugere que, ao descentralizar a liderança, a organização pode se tornar mais ágil e responsiva, uma vez que as decisões são tomadas por aqueles que estão mais próximos das operações e possuem conhecimento específico das necessidades e desafios enfrentados. Esse modelo também ajuda a reduzir a sobrecarga dos níveis superiores de gestão, permitindo que a alta administração se concentre em decisões estratégicas de longo prazo, enquanto os gestores de departamentos especializados lidam com questões operacionais cotidianas.

A Teoria da Liderança Distribuída também se alinha à crescente demanda por estruturas organizacionais mais horizontais e menos hierárquicas. Organizações com camadas hierárquicas muito rígidas e complexas tendem a ser mais lentas e menos eficientes na implementação de mudanças e na adaptação às circunstâncias imprevistas. Ao reduzir o número de níveis hierárquicos e distribuir a liderança de forma mais equitativa entre os gestores de áreas especializadas, as organizações se tornam mais flexíveis e dinâmicas, capazes de responder rapidamente a mudanças no ambiente externo (HARRIS, 2008).

Alma Harris (2008) reforça a importância de uma liderança compartilhada, ao argumentar que a centralização do poder em uma única figura de liderança pode criar um fosso entre as decisões estratégicas e as realidades operacionais. Em contraste, a liderança distribuída permite que aqueles que estão diretamente envolvidos nas operações diárias tenham maior controle sobre as decisões que afetam suas áreas, resultando em maior autonomia e, conseqüentemente, em uma execução mais eficaz das finalidades das organizações.

Além disso, a liderança distribuída permite que diferentes áreas da organização trabalhem de forma colaborativa e integrada, fortalecendo a comunicação interna e promovendo uma cultura organizacional mais participativa. Ao distribuir a liderança, a organização também está incentivando o desenvolvimento de competências de liderança em vários níveis, criando um ambiente de empoderamento para seus gestores e funcionários.

Em resumo, a Teoria da Liderança Distribuída propõe que as organizações se tornem mais eficientes e ágeis ao descentralizar as decisões e distribuir o poder entre os gestores especializados, tornando-os mais alinhados com as operações diárias.

A implementação da Lei 12.086/2009 resultou em uma estrutura organizacional que, na prática, não permite observar os princípios da Teoria da Liderança Distribuída. Embora a existência de seções de Estado-Maior, departamentos e diretorias indique uma aparente especialização e divisão de trabalho, a sobreposição de responsabilidades e a centralização decisória criam múltiplos níveis hierárquicos redundantes para a tomada de decisões.

Um exemplo claro dessa ineficiência pode ser observado no processo de escolha do modelo de coldre a ser adquirido pela instituição. Essa decisão, que deveria ser fundamentada em análises técnicas rápidas e diretas, passa por uma complexa cadeia de discussão que envolve o Centro de Material Bélico, a Academia de Polícia Militar, a Diretoria de Patrimônio, Manutenção, Transporte e Suprimento, a Diretoria de Apoio Logístico, o Departamento de Logística e Finanças e, finalmente, a 4ª Seção do Estado-Maior, que propõe um padrão ao Comandante-Geral. Essa estrutura excessivamente burocrática não apenas consome recursos e tempo, mas, de maneira contraintuitiva, centraliza mesmo as decisões mais corriqueiras em níveis superiores, contrariando o objetivo de uma liderança mais participativa e distribuída e ocupando os altos escalões com sobrecarga de questões não estratégicas.

A falta de autonomia nos níveis intermediários e operacionais enfraquece a capacidade de adaptação e agilidade da instituição, fatores essenciais no ambiente em que a PMDF atua. Nesse sentido, a liderança distribuída, ao enfatizar a delegação de autoridade e a colaboração, apresenta-se como uma alternativa fundamental para a racionalização dessa estrutura, promovendo a descentralização das decisões sem comprometer a coesão estratégica.

A Teoria da Liderança Distribuída também encontra um ponto de convergência com a Teoria da Burocracia de Nível de Rua, especialmente no contexto do serviço público desempenhado pela PMDF. Ambas as teorias destacam a importância da autonomia decisória nas instâncias mais próximas da execução dos serviços públicos, o que é fundamental para a eficiência e a eficácia na segurança pública. No caso da PMDF, a atividade policial exige, frequentemente, respostas imediatas a situações imprevisíveis, onde, em muitas ocasiões, o tempo não permite consultas ou autorizações formais. Essa realidade reforça a necessidade de estruturas que

privilegiem a autonomia e a flexibilidade decisória dos policiais que estão na linha de frente.

A Teoria da Burocracia de Nível de Rua, ao reconhecer que os agentes na ponta do sistema desempenham um papel crucial na implementação de políticas públicas, corrobora também a necessidade de uma estrutura organizacional mais plana e com responsabilidades distribuídas. Atos administrativos corriqueiros e essenciais, como a reposição de equipamentos ou a aprovação de procedimentos operacionais, não podem percorrer longos caminhos hierárquicos sob pena de se tornarem ineficientes ou serem realizados fora do tempo necessário. Essa perspectiva gerencial se alinha diretamente com os princípios da Liderança Distribuída, que propõe um modelo de gestão baseado na colaboração horizontal e na distribuição de autoridade.

Assim, enquanto a Liderança Distribuída oferece uma visão gerencial que valoriza a delegação de autoridade em todos os níveis, a Burocracia de Nível de Rua reforça a importância de conferir autonomia operacional aos agentes que lidam diretamente com as demandas reais da sociedade. Ambas as teorias convergem na necessidade de implementar uma estrutura organizacional mais simples e distribuída, na qual as decisões operacionais possam ser tomadas por aqueles que estão diretamente em contato com as situações concretas, reduzindo a sobrecarga nos níveis superiores e promovendo maior agilidade e eficiência no atendimento à população, como será discutido de maneira mais detida no próximo tópico.

2.3 TEORIA DA BUROCRACIA DE NÍVEL DE RUA

A burocracia de nível de rua, um conceito desenvolvido por Michael Lipsky (2010), refere-se aos servidores públicos que interagem diretamente com a população e exercem considerável discricionariedade em suas funções. Esses agentes, como policiais, professores e assistentes sociais, tomam decisões cotidianas que afetam diretamente a implementação das políticas públicas. A discricionariedade é uma característica fundamental de seu trabalho, pois lhes permite ajustar as diretrizes gerais de políticas às realidades específicas do contexto local, utilizando seu julgamento para responder às demandas do público de forma mais imediata e eficiente.

Lipsky (2010) argumenta que a discricionariedade dos burocratas de nível de rua se torna essencial para a eficácia das políticas públicas,

especialmente em situações onde as condições de trabalho são adversas ou os recursos são escassos. Nesses casos, a flexibilidade nas decisões permite que esses agentes respondam às demandas de maneira rápida e adaptada, melhorando o impacto das políticas. No entanto, quando o poder de decisão é centralizado em níveis hierárquicos superiores, essa capacidade de adaptação pode ser limitada, criando barreiras à eficiência.

A Teoria da Burocracia de Nível de Rua sugere, portanto, que uma estrutura organizacional mais descentralizada, com maior autonomia para os agentes em nível de execução, promove respostas mais rápidas e adequadas às demandas operacionais. Cavalcanti, Lotta e Pires (2018) reforçam essa ideia ao destacar que o controle centralizado muitas vezes gera ineficiências e gargalos, retardando a implementação das ações. A descentralização, por sua vez, permite que as decisões sejam tomadas mais perto do ponto de ação, por aqueles que possuem maior compreensão das necessidades operacionais.

Além disso, Bovens e Zouridis (2002) discutem a crescente digitalização e automação dos processos administrativos, o que muitas vezes limita a discricionariedade dos burocratas. No entanto, eles argumentam que, mesmo com o aumento da padronização, os burocratas de nível de rua continuam sendo fundamentais para adaptar as diretrizes administrativas à realidade local. Essa capacidade de ajuste é especialmente importante em estruturas organizacionais que buscam maior flexibilidade e eficiência, características típicas de estruturas mais horizontais.

Hupe (2013) amplia essa discussão ao sugerir que a discricionariedade dos burocratas não deve ser vista como um risco, mas como um mecanismo essencial para a implementação bem-sucedida das políticas. Ele defende que os agentes em campo são mais capazes de ajustar as políticas de forma eficiente quando têm maior autonomia para tomar decisões. Isso é particularmente relevante em organizações complexas, onde as demandas variam significativamente e exigem respostas rápidas e adaptadas.

A Teoria da Burocracia de Nível de Rua destaca a importância da discricionariedade e da autonomia operacional dos agentes na ponta do sistema, sendo razoavelmente observada na esfera operacional da PMDF. Nas atividades policiais desenvolvidas durante os patrulhamentos de rotina, os policiais exercem decisões autônomas

que garantem a eficácia da atividade-fim da instituição, em conformidade com os princípios da teoria. No entanto, no âmbito administrativo da PMDF, esse conceito encontra-se bastante afastado.

Decisões corriqueiras e triviais, provenientes das mais diversas unidades da instituição, frequentemente percorrem longas cadeias hierárquicas e chegam a ser decididas em níveis elevados da estrutura, como nas chefias de departamentos ou até mesmo no Comando-Geral. Essa centralização administrativa contraria os fundamentos da Burocracia de Nível de Rua, comprometendo a agilidade e a eficiência da gestão institucional.

Essa dissonância entre a aplicação da autonomia no campo operacional e sua ausência na esfera administrativa encontra um ponto de análise na Teoria da Contingência. A próxima seção explora como a flexibilidade estrutural e a adaptação às demandas ambientais podem oferecer caminhos para que a PMDF alinhe suas práticas administrativas às exigências de uma instituição moderna e eficiente.

2.4 TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Cada instituição apresenta desafios e especificidades próprias em sua área de atuação. No caso da PMDF, que opera em um contexto altamente crítico e volátil, com a responsabilidade de preservar a ordem e a segurança na capital federal, essas características são potencializadas. Além disso, a tradição de uma estrutura hierarquizada, comum a organizações militares, tende a trazer rigidez em seus processos e decisões. Diante dessas particularidades, aplicar diretamente uma estrutura inspirada em modelos de outras instituições pode ser inadequado ou mesmo contraproducente. É nesse ponto que a Teoria da Contingência se torna relevante, ao evidenciar a importância de adaptar a estrutura organizacional às condições e necessidades específicas do ambiente em que a instituição atua, proporcionando um olhar mais crítico e adequado às realidades operacionais da PMDF.

A Teoria da Contingência postula que não existe uma única forma ideal de organizar ou gerenciar uma instituição, e que a eficácia da estrutura organizacional depende das circunstâncias ou contingências enfrentadas pela organização em determinado momento. Essa teoria se diferencia de outras abordagens que propõem estruturas universais de gestão, ao afirmar que a organização deve ser

moldada de acordo com fatores específicos do ambiente em que opera. A flexibilidade e a adaptabilidade são, portanto, os principais pilares desta teoria, que considera aspectos como o ambiente externo, o tamanho da organização, a tecnologia utilizada e as características dos trabalhadores como elementos determinantes na escolha da estrutura organizacional (DONALDSON, 2001).

Burns e Stalker (1961) foram pioneiros na aplicação da Teoria da Contingência, ao identificarem que as organizações em ambientes estáveis tendem a adotar estruturas mecanicistas, caracterizadas por uma hierarquia rígida, funções bem definidas e comunicação vertical. Por outro lado, em ambientes dinâmicos, onde há frequentes mudanças e incertezas, as organizações se beneficiam de estruturas mais orgânicas, que promovem maior flexibilidade, comunicação lateral e descentralização de poder.

No contexto militar e de segurança pública, essas ideias se conectam diretamente com o modelo de Estado-Maior Geral, que será discutido mais detalhadamente no tópico 2.12. Esse sistema oferece a flexibilidade necessária para lidar com cenários complexos e imprevisíveis. Ao combinar centralização estratégica com descentralização operativa, o modelo permite que decisões sejam tomadas de maneira ágil e eficiente, especialmente em situações de alta volatilidade, como as enfrentadas pela PMDF.

Um exemplo emblemático dessa volatilidade foi observado no dia 8 de janeiro de 2023, quando a PMDF enfrentou desafios operacionais significativos durante os eventos que ocorreram em Brasília. Tais situações exigem uma estrutura organizacional que seja adaptável às demandas do ambiente, garantindo respostas rápidas e eficientes. Nesse sentido, a Teoria da Contingência contribui para a formulação de uma estrutura que, ao mesmo tempo em que se alinha à eficiência operacional, também reflete as necessidades específicas de instituições como a PMDF.

A teoria da contingência também foi amplamente desenvolvida por outros autores, como Lawrence e Lorsch (1967), que estudaram como diferentes subunidades dentro de uma organização podem necessitar de diferentes estruturas, dependendo das exigências de seus ambientes específicos. Em seus estudos, Lawrence e Lorsch apontaram que a diferenciação de tarefas e a coordenação entre as subunidades são elementos críticos para garantir a eficácia

organizacional em ambientes complexos e mutáveis. A capacidade de cada subunidade de adaptar sua estrutura às suas próprias necessidades operacionais é essencial para que a organização como um todo se mantenha eficiente e competitiva (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Outro autor relevante no desenvolvimento dessa teoria é Woodward (1958), que explorou a relação entre a tecnologia utilizada por uma organização e sua estrutura organizacional. Em seus estudos, Woodward concluiu que organizações que utilizam tecnologias mais padronizadas e previsíveis tendem a adotar estruturas mais centralizadas e hierárquicas. Por outro lado, aquelas que operam com tecnologias mais complexas ou imprevisíveis beneficiam-se de estruturas mais descentralizadas e flexíveis, onde a adaptação constante é necessária para lidar com a variabilidade dos processos produtivos (WOODWARD, 1958).

A Teoria da Contingência também foi abordada por Galbraith (1973), que enfatizou a importância de considerar o fluxo de informações dentro de uma organização. Segundo Galbraith, quanto mais incerto e imprevisível for o ambiente, mais importante se torna o desenvolvimento de estruturas que facilitem a circulação rápida e eficiente de informações entre os níveis hierárquicos e as diferentes áreas funcionais. A descentralização, neste caso, é vista como uma forma eficaz de agilizar a tomada de decisões, especialmente em contextos onde as informações precisam ser processadas rapidamente para lidar com mudanças no ambiente externo (GALBRAITH, 1973).

A teoria da contingência propõe, portanto, que a eficácia de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptação. A flexibilidade estrutural, a descentralização de decisões e a comunicação eficiente são fatores essenciais para que a organização responda rapidamente às mudanças ambientais, sejam elas tecnológicas, econômicas ou sociais. Assim, as organizações devem ser estruturadas de modo a permitir que seus gestores ajustem a estrutura interna à medida que surgem novas demandas e desafios (DONALDSON, 2001).

No contexto da administração pública, a Teoria da Contingência também encontra ampla aplicabilidade. As organizações públicas enfrentam uma diversidade de contingências, como alterações nas políticas governamentais, mudanças econômicas, crises sociais e

desastres naturais, que exigem respostas rápidas e eficientes. A adoção de estruturas organizacionais mais flexíveis e menos hierarquizadas apresenta-se como uma estratégia promissora para aumentar a eficiência da gestão pública, permitindo maior agilidade na implementação de políticas e maior capacidade de adaptação aos desafios impostos pelo ambiente externo (CHANDLER, 1962).

Em resumo, a Teoria da Contingência destaca que a eficácia organizacional depende da adequação entre a estrutura interna e os fatores externos e internos que influenciam o funcionamento da organização. Não há uma solução única ou ideal para todas as situações; ao contrário, cada organização deve ser capaz de ajustar sua estrutura às suas condições específicas, garantindo maior flexibilidade e eficiência em seus processos decisórios e operacionais.

Essa perspectiva é particularmente relevante para a PMDF, que opera em um ambiente de alta volatilidade e complexidade. Sua estrutura organizacional deve ser flexível o suficiente para lidar com as incertezas do ambiente externo, como os desafios impostos por crises inesperadas, e atender às demandas internas por eficiência e agilidade. A capacidade de adaptação estrutural torna-se essencial para garantir uma resposta eficaz em situações dinâmicas, como observado em eventos recentes que testaram a capacidade de resposta da corporação.

A relação entre a Teoria da Contingência e a eficiência operacional é clara, uma vez que ambas enfatizam a necessidade de estruturas organizacionais ajustadas ao ambiente e otimizadas para atingir seus objetivos. Essa perspectiva dialoga diretamente com a Teoria da Eficiência Operacional, que será explorada no próximo tópico, ao discutir como a otimização de recursos e processos pode contribuir para o aprimoramento da estrutura da PMDF, especialmente no contexto das limitações e desafios impostos pela Lei 12.086/2009.

2.5 TEORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A Teoria da Eficiência Organizacional busca compreender como as organizações podem alocar seus recursos humanos e materiais de forma otimizada, reduzindo desperdícios e garantindo que suas operações sejam conduzidas de maneira eficaz. Um elemento central dessa teoria é o papel da estrutura organizacional na promoção da eficiência. Estruturas menos hierárquicas e mais descentralizadas

tendem a ser mais eficientes, pois permitem decisões mais rápidas e alinhadas às necessidades operacionais específicas de cada área.

Uma das principais premissas da teoria é que a centralização excessiva de decisões e recursos pode gerar ineficiências. Quando o controle está concentrado em níveis superiores, cria-se uma tendência de gargalos e atrasos no processo decisório. Jay Galbraith (1973) argumenta que, em contextos de alta complexidade e incerteza, organizações eficientes adotam estruturas descentralizadas, que permitem maior flexibilidade e agilidade para responder às mudanças do ambiente. No caso da PMDF, esse ponto é especialmente relevante, considerando o ambiente volátil e desafiador em que atua.

James Thompson (1967) reforça essa visão ao destacar que a interdependência entre departamentos em organizações complexas exige uma coordenação eficiente de recursos. Ele argumenta que o controle excessivamente centralizado compromete a capacidade das unidades locais de responder de forma ágil e eficaz às demandas operacionais, um aspecto que contrasta diretamente com a estrutura atual da PMDF. Conforme já analisado à luz das teorias discutidas, a centralização e a hierarquização impostas pela Lei 12.086/2009 criam gargalos decisórios que limitam a autonomia, dificultando a capacidade da instituição de atender no tempo adequando necessidades específicas de suas diversas áreas de atuação.

Da mesma forma, Lawrence e Lorsch (1967) argumentam que as necessidades das unidades organizacionais variam conforme o ambiente em que operam, e a descentralização da tomada de decisões permite ajustes mais eficazes às condições específicas de cada área, otimizando o uso de recursos.

Henry Mintzberg (1983) também contribui para essa perspectiva ao afirmar que estruturas descentralizadas são especialmente adequadas em contextos que demandam alto grau de flexibilidade. Ele ressalta que a descentralização confere aos gestores operacionais maior autonomia para alocar recursos e tomar decisões com base em informações detalhadas e específicas das operações locais, promovendo, assim, maior eficiência organizacional.

A análise da atual estrutura organizacional da PMDF revela um evidente desalinhamento com a Teoria da Eficiência Operacional. Enquanto a instituição priorizou a expansão da estrutura administrativa, o número de batalhões operacionais, responsáveis pelas

atividades finalísticas, permaneceu praticamente inalterado. Esse desequilíbrio compromete a capacidade da corporação de responder de forma eficiente às demandas de segurança pública. Além disso, a centralização excessiva das decisões enfraquece a autonomia dos níveis operacionais mais próximos da execução, dificultando a agilidade e a eficácia das respostas às necessidades locais. Tal configuração verticalizada contraria os princípios de flexibilidade e adaptação defendidos pela teoria, essenciais para o desempenho eficiente de uma organização em ambientes dinâmicos.

Essa crítica converge com as propostas da Nova Gestão Pública (NGP), discutida no próximo tópico, que defende uma reestruturação administrativa baseada na eficiência, descentralização e orientação para resultados. A NGP apresenta uma alternativa contribuinte para repensar a estrutura organizacional da PMDF, alinhando-a aos princípios modernos de gestão pública e às demandas de suas operações finalísticas enquanto preserva sua tradição militar.

2.6 NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)

A Nova Gestão Pública (NGP) emergiu nas últimas décadas como uma resposta às críticas sobre a ineficiência do setor público e a necessidade de modernização das administrações governamentais. Inspirada por práticas do setor privado, a NGP busca promover maior eficiência, flexibilidade e inovação na gestão pública. Essa visão substitui o foco tradicional em processos burocráticos pela busca por resultados concretos, mensurados por meio de indicadores claros de desempenho. O sucesso de uma organização pública, nesse modelo, é avaliado por sua capacidade de entregar serviços de qualidade de maneira eficiente, orientando-se para as necessidades dos cidadãos (OSBORNE; GAEBLER, 1992; HOOD, 1991).

Entre as características centrais da NGP estão a descentralização das decisões, a flexibilidade organizacional e a autonomia das unidades de gestão. Essas características se distanciam do modelo burocrático tradicional descrito por Max Weber (1922), que prioriza regras, hierarquias rígidas e procedimentos formais. Em contraste, a NGP enfatiza estruturas organizacionais mais enxutas, dinâmicas e voltadas para resultados. A descentralização das responsabilidades administrativas e operacionais permite maior autonomia para gestores locais, promovendo uma tomada de decisão mais ágil e próxima das demandas concretas de cada área (POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

Embora a NGP esteja amplamente associada ao setor público civil, seus princípios encontram surpreendentes pontos de convergência com o modelo de Estado-Maior Geral, tradicionalmente empregado em organizações militares. Ao contrário da premissa geral de que sistemas militares são rígidos e excessivamente hierarquizados, o modelo de Estado-Maior Geral promove descentralização, flexibilidade e autonomia operacional. Nesse sistema, as decisões estratégicas são centralizadas no comando superior, enquanto a execução é delegada a setores especializados, que possuem a expertise necessária para atuar de forma eficiente e adaptável.

Essa estrutura é altamente alinhada aos princípios da NGP, pois elimina redundâncias, simplifica processos e reforça a autonomia nos níveis operacionais, mantendo ao mesmo tempo a coesão estratégica. Para a PMDF, a aplicação desses elementos representa uma oportunidade de alinhar sua estrutura administrativa e operacional às demandas contemporâneas por eficiência, flexibilidade e inovação, sem perder sua essência militar de disciplina e serviço à sociedade.

No Brasil, os princípios da NGP foram amplamente adaptados durante a reforma do Estado conduzida por Luiz Carlos Bresser-Pereira na década de 1990. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado propunha um modelo gerencial para a administração pública, com foco em eficiência, descentralização e responsabilidade por resultados. Essa visão enfatizava a necessidade de estruturas mais flexíveis, que privilegiassem a autonomia administrativa, a transparência e a orientação para o desempenho (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A reforma defendia a redução da rigidez burocrática, substituindo o modelo processualista por uma gestão focada em resultados concretos. A descentralização administrativa era apontada como essencial para aproximar as decisões dos problemas concretos, permitindo respostas mais rápidas e eficazes às demandas da população.

A aplicação da NGP na PMDF pode representar um marco de inovação e vanguarda. A adoção de uma estrutura mais horizontal, flexível e orientada para resultados pode transformar a corporação em um modelo de eficiência no setor público. Nesse contexto, o modelo de Estado-Maior Geral oferece uma base conceitual sólida, combinando a descentralização e a especialização defendidas pela NGP com a tradição e os valores militares. Essa integração permitiria uma gestão

mais ágil e eficiente, mantendo o foco nas operações finalísticas da PMDF, como o policiamento ostensivo e a segurança pública.

Entretanto, a estrutura organizacional atual, derivada da Lei 12.086/2009, está distante desses princípios. A criação de múltiplos níveis hierárquicos e de unidades administrativas numerosas, aliada à centralização excessiva, resultou em uma estrutura complexa, redundante e menos adaptável às demandas operacionais. Essa configuração contraria os preceitos da NGP, comprometendo a capacidade da instituição de atuar de maneira eficiente e responsiva.

A NGP, ao enfatizar a eficiência, a descentralização e a flexibilidade, oferece um arcabouço teórico relevante para repensar a estrutura organizacional da PMDF. Sua visão administrativa reforça a importância de adotar modelos que equilibrem a autonomia operacional com a coesão estratégica, permitindo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as demandas operacionais. No próximo tópico, será discutido o conceito de estruturas organizacionais, explorando como diferentes modelos podem contribuir para a construção de instituições mais eficientes, adaptáveis e orientadas para resultados.

2.7 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As estruturas organizacionais definem como as funções, responsabilidades e processos são distribuídos dentro de uma instituição, influenciando diretamente sua eficiência e sua capacidade de resposta a demandas externas e internas. No campo da administração, diversos teóricos discutiram como as organizações podem ser desenhadas para otimizar sua operação, com foco em flexibilidade, adaptabilidade e agilidade. Esses conceitos são particularmente explorados nas discussões sobre a diferença entre estruturas hierárquicas tradicionais e configurações mais horizontais.

Henry Mintzberg (1983) foi um dos principais autores a explorar as diferentes formas de estrutura organizacional. Ele identificou cinco configurações principais, entre elas a "burocracia mecânica" e a "adocracia". A burocracia mecânica caracteriza-se por uma hierarquia rígida, divisão clara de funções e forte centralização das decisões, sendo adequada para ambientes estáveis e previsíveis.

No entanto, essa estrutura apresenta limitações em contextos dinâmicos, que exigem respostas rápidas e flexíveis. Em contraste, a "adhocracia" é uma estrutura caracterizada pela flexibilidade e autonomia, com equipes multidisciplinares capazes de se adaptar rapidamente às mudanças. Nesse modelo, as organizações tendem a ser menos hierarquizadas, favorecendo a inovação e a tomada de decisão descentralizada.

Burns e Stalker (1961) introduziram a distinção entre estruturas mecanicistas e orgânicas, reforçando o papel da flexibilidade organizacional. As estruturas mecanicistas, semelhantes à burocracia mecânica de Mintzberg, são hierarquizadas e baseadas em uma cadeia de comando linear, com pouca margem para adaptação.

Essas estruturas mecanicistas, embora eficazes em contextos estáveis, apresentam limitações quando a organização precisa responder de forma ágil às mudanças. Em contrapartida, as estruturas orgânicas são mais horizontais, caracterizadas por uma distribuição ampla de responsabilidades, comunicação lateral fluida e maior flexibilidade na adaptação às demandas externas. Essa configuração permite que a organização responda de forma mais eficiente às incertezas e às mudanças no ambiente, atributos essenciais em contextos onde a imprevisibilidade e a necessidade de inovação são constantes.

No caso da PMDF, um modelo mais alinhado às características de uma estrutura orgânica parece ser mais adequado às suas demandas de seu ambiente de atuação, que como já dito é bastante complexo e mutável. A complexidade e a volatilidade do ambiente de segurança pública exigem uma organização que seja ágil, adaptável e capaz de descentralizar decisões para os níveis mais próximos da execução.

A adoção de uma estrutura mais horizontal, flexível e com responsabilidades distribuídas permitiria à PMDF alinhar-se às teorias discutidas, como a Teoria da Contingência, a Nova Gestão Pública e a Teoria da Eficiência Operacional. Esses princípios sugerem que uma estrutura mais orgânica não apenas aumentaria a eficiência da corporação, mas também reforçaria sua capacidade de atender de maneira eficaz às demandas da sociedade, mantendo sua essência tradicional de proteger e servir.

Gareth Morgan (1986), em sua obra *Images of Organization*, explorou o conceito de organizações como sistemas vivos, utilizando a metáfora do "organismo". Ele argumenta que as organizações mais adaptáveis e eficientes tendem a se comportar de maneira orgânica, promovendo maior interação entre as diferentes partes da organização. Em estruturas mais horizontais, a comunicação é mais fluida, e as equipes têm mais autonomia para tomar decisões localizadas, o que facilita a adaptação a novos desafios e demandas. Morgan sugere que essas organizações têm maior capacidade de inovação e adaptação, características que são críticas em ambientes competitivos e dinâmicos.

Tom Peters e Robert Waterman (1982), autores do clássico *In Search of Excellence*, reforçaram a importância de estruturas organizacionais mais simples e menos hierárquicas para promover a agilidade e a inovação. Analisando empresas que obtiveram sucesso em seus mercados, eles identificaram que uma característica comum era a descentralização e a redução de níveis hierárquicos, permitindo que as decisões fossem tomadas mais rapidamente. Em vez de uma cadeia de comando rígida e controladora, essas organizações incentivavam a autonomia de suas equipes, o que resultava em uma maior capacidade de resposta e inovação.

Charles Handy (1989) também contribuiu para essa discussão ao propor o conceito de "modelo do shamrock". Handy sugeriu que as organizações modernas deveriam ser flexíveis e distribuídas, com um núcleo central reduzido e várias camadas externas de trabalhadores contratados e temporários, adaptando-se às necessidades do mercado. Embora esse modelo seja particularmente aplicável a empresas comerciais, os princípios de flexibilidade e adaptação também são relevantes para organizações públicas, especialmente aquelas que operam em ambientes complexos e voláteis. Também para Handy, estruturas organizacionais mais horizontais e dinâmicas facilitam a resposta rápida às mudanças e promovem a eficiência, características indispensáveis para instituições policiais como a PMDF.

Richard Daft (2007), em suas obras sobre teoria organizacional, reforça essa perspectiva ao defender que estruturas horizontais permitem maior fluidez na comunicação e um ambiente de trabalho mais colaborativo. Ele argumenta que, em organizações menos hierarquizadas, as decisões são tomadas de forma mais ágil, graças à redução de barreiras burocráticas. Daft destaca que a flexibilidade

proporcionada por essas estruturas permite que a organização se ajuste rapidamente a novas circunstâncias e desafios, promovendo inovação, eficiência e maior integração entre os diferentes níveis da instituição.

Essas teorias convergem na defesa de que estruturas menos hierárquicas e mais horizontais são essenciais para ambientes que demandam adaptabilidade constante, como o da segurança pública. No entanto, a estrutura organizacional da PMDF, conforme derivada da Lei 12.086/2009, priorizou a centralização e a criação de novos níveis hierárquicos na estrutura, o que contraria os princípios de flexibilidade e descentralização defendidos por Handy e Daft.

O caminho adotado pelo legislador na Lei 12.086/2009 parece divergir dos preceitos de descentralização estabelecidos pelo Decreto-Lei 200 e reforçados pelo Plano Bresser, que indicam que estruturas mais distribuídas e dinâmicas são essenciais para enfrentar os desafios operacionais e administrativos de instituições públicas. Esses instrumentos estão alinhados às teorias discutidas neste capítulo, ao enfatizarem a importância de uma gestão flexível, adaptável e orientada para resultados, especialmente em contextos de alta complexidade, como o da segurança pública.

Com base nessa perspectiva, o próximo tópico analisará os princípios do Decreto-Lei 200 e as contribuições do Plano Bresser, explorando como esses conceitos podem ser aplicados para fomentar uma estrutura organizacional mais eficiente, flexível e alinhada às demandas específicas do ambiente de segurança pública e da PMDF.

2.8 DECRETO-LEI 200 E A DESCENTRALIZAÇÃO COMO REGRA

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi um marco fundamental para a modernização da administração pública no Brasil. Ele estabeleceu diretrizes que buscaram tornar a gestão pública mais eficiente e ágil, com foco em dois pilares centrais: a descentralização administrativa e a autonomia dos órgãos e entidades da administração indireta. Ao dividir a administração pública entre os níveis direto e indireto, o decreto criou as bases para que instituições públicas pudessem atuar com maior independência e assertividade em suas respectivas áreas de competência.

A descentralização, conforme definida no Decreto-Lei nº 200/1967, fundamenta-se na transferência de competências administrativas para órgãos mais próximos das atividades operacionais. O objetivo era reduzir a burocracia e permitir que decisões fossem tomadas nos níveis mais adequados, evitando o acúmulo de processos nas esferas centrais. Como destaca Di Pietro (2013), essa prática contribui para uma gestão pública mais ágil e eficaz, ao delegar funções a entidades com maior autonomia, como autarquias e fundações, permitindo que administrem suas atividades com menor necessidade de consulta às instâncias superiores.

O Plano Bresser, lançado durante a reforma do Estado nos anos 1990, complementa os preceitos do Decreto-Lei 200 ao reforçar a ideia de que a descentralização é essencial para a eficiência administrativa. O plano propôs que a administração pública deveria abandonar a rigidez do modelo burocrático, concentrando-se em resultados, transparência e responsabilidade. A descentralização, nesse contexto, era vista não apenas como uma medida operacional, mas também como um princípio gerencial que conferia autonomia e agilidade aos órgãos responsáveis pela execução de políticas públicas.

Em termos práticos, tanto o Decreto-Lei nº 200 quanto o Plano Bresser enfatizam que a descentralização deve ser acompanhada de mecanismos eficazes de controle e planejamento coordenado. Isso garante que a autonomia concedida às unidades administrativas esteja sempre alinhada aos objetivos globais da administração pública, promovendo eficiência sem comprometer a coesão estratégica.

A filosofia de autonomia e descentralização defendida por esses instrumentos normativos encontra um paralelo no modelo de Estado-Maior Geral. Esse sistema combina centralização estratégica com autonomia operativa, permitindo que decisões sejam tomadas de forma ágil e assertiva nos níveis mais próximos da execução. Esse alinhamento é particularmente relevante para a PMDF, uma vez que as características do modelo de Estado-Maior Geral de flexibilidade, descentralização e especialização, refletem os princípios de eficiência defendidos tanto pelo Decreto-Lei nº 200 quanto pelo Plano Bresser.

A tendência de centralização e a verticalização trazidas pela Lei 12.086/2009 para a estrutura da PMDF se distanciam dos preceitos de descentralização contrariando a lógica defendida por esses marcos legais, limitando, à luz das teorias discutidas, a capacidade da

instituição de se adaptar às demandas complexas e dinâmicas da segurança pública.

Nesse contexto, o modelo de Estado-Maior Geral surge como uma alternativa viável para repensar a estrutura administrativa da PMDF, alinhando-a aos princípios de descentralização e autonomia. No próximo tópico, será explorado com maior profundidade o funcionamento e as características desse sistema, destacando como ele pode ser aplicado para promover uma administração pública mais eficiente e responsiva.

2.9 MODELO DE ESTADO-MAIOR GERAL

O modelo de Estado-Maior Geral, desenvolvido pelo Exército Prussiano no início do século XIX, representou uma revolução na organização militar, ao introduzir a combinação de centralização estratégica com descentralização operativa. Esse modelo foi projetado para enfrentar os desafios de coordenação em cenários de combate, priorizando a flexibilidade e a especialização nas decisões operacionais (Craig, 1955).

Após a derrota prussiana na Batalha de Jena-Auerstedt, em 1806, elementos do sistema de Estado-Maior Geral foram incorporados pelo exército napoleônico. Napoleão reconheceu a eficácia da estrutura prussiana e integrou aspectos dela ao exército francês, aprimorando a eficiência e a coordenação de suas campanhas. A expansão do Império Napoleônico disseminou essas ideias organizacionais por toda a Europa, influenciando diretamente a estrutura militar de diversos países (McKercher, 1999; Craig, 1955).

Ao longo do tempo, o modelo de Estado-Maior Geral evoluiu, consolidando-se como referência para forças armadas ao redor do mundo. Atualmente, seus princípios de especialização, delegação de autoridade e comunicação ágil continuam sendo aplicados em organizações militares modernas, como muitas das forças da OTAN e gendarmeries, que adotam modelos baseados nessa lógica para responder a contextos operacionais dinâmicos e complexos (Keegan, 1987; Giddens, 1984).

A descentralização é um dos pilares fundamentais do modelo de Estado-Maior Geral. Ele promove a delegação de poderes para unidades especializadas, garantindo que decisões sejam tomadas o

mais próximo possível dos problemas. Esse princípio está em perfeita harmonia com a Teoria da Descentralização, que enfatiza a redução de burocracias e a melhoria da eficiência operacional. Essa lógica também é refletida no Decreto-Lei nº 200/1967, que institucionalizou a descentralização como uma estratégia central para a administração pública brasileira.

No modelo de Estado-Maior Geral, a liderança não está concentrada apenas no alto comando, mas é compartilhada entre diferentes seções especializadas, como as famosas P1 a P5. Essa percepção ressoa com a Teoria da Liderança Distribuída, que valoriza a colaboração entre líderes em diferentes níveis da organização. Assim, o modelo promove uma interação contínua entre o comando estratégico e os executores operacionais, assegurando coesão estratégica enquanto amplia a autonomia nos níveis operativos.

A autonomia decisória é outro elemento chave do modelo de Estado-Maior Geral, alinhando-se diretamente à Teoria da Burocracia de Nível de Rua, de Lipsky (2010). Policiais e outros agentes da ponta frequentemente enfrentam situações imprevisíveis que demandam respostas rápidas e assertivas. O modelo prussiano reconhece essa necessidade ao delegar autoridade para os níveis operacionais, promovendo decisões informadas e ágeis sem comprometer a visão estratégica.

A Teoria da Contingência, que argumenta que as organizações devem adaptar sua estrutura às demandas ambientais, encontra no modelo de Estado-Maior Geral um exemplo prático de aplicação. Sua flexibilidade organizacional permite respostas rápidas e eficazes em contextos de alta volatilidade, como guerras ou crises de segurança pública, demonstrando sua adequação ao ambiente operacional da PMDF.

Ao delegar competências a especialistas em seções técnicas, o modelo de Estado-Maior Geral evita gargalos decisórios e promove o uso mais eficaz dos recursos disponíveis. Esse alinhamento com a Teoria da Eficiência Operacional reforça a importância de estruturas organizacionais bem desenhadas, capazes de integrar especialização e descentralização para alcançar resultados eficientes e ágeis.

Os princípios da Nova Gestão Pública, como descentralização, flexibilidade e foco em resultados, também são refletidos no modelo de Estado-Maior Geral. Assim como a NGP busca modernizar instituições

públicas por meio de práticas horizontais e ágeis, o modelo prussiano equilibra a centralização estratégica com a execução autônoma, garantindo eficiência sem comprometer a coesão. No contexto da PMDF, esses elementos poderiam transformar a gestão administrativa sem sacrificar os valores fundamentais da corporação.

O modelo de Estado-Maior Geral exemplifica uma estrutura organizacional orgânica e adaptável, representando uma alternativa às estruturas mecanicistas. Ele promove comunicação fluida e decisões rápidas, características indispensáveis para organizações que operam em ambientes de alta incerteza, como o da segurança pública.

Ao integrar elementos de descentralização, liderança distribuída, discricionariedade operacional e eficiência, o modelo de Estado-Maior Geral oferece uma base sólida para repensar a estrutura administrativa da PMDF. Ele se alinha aos princípios clássicos do Decreto-Lei nº 200 e do Plano Bresser, enquanto incorpora as exigências das teorias contemporâneas de administração pública. A adoção desse modelo permitiria superar as limitações impostas pela Lei 12.086/2009, promovendo uma estrutura mais ágil, eficiente e responsiva às demandas da segurança pública.

Portanto, o modelo de Estado-Maior Geral combina tradição e inovação, preservando a coesão estratégica enquanto promove autonomia operativa. Ele se apresenta como uma solução eficaz para modernizar a PMDF, fortalecendo sua capacidade de atender às complexas demandas da sociedade contemporânea.

2.10 ANÁLISE LEGÍSTICA

A análise legística tem como objetivo central otimizar a eficácia das leis, assegurando que os textos normativos sejam claros, aplicáveis e adequados às necessidades da sociedade. Soares (2004) define a análise legística como uma abordagem que abrange tanto a avaliação de impacto legislativo quanto a análise das pressões políticas e sociais que influenciam o processo de criação das normas. Esse enfoque é essencial para compreender como as leis são formuladas e como os diversos interesses em jogo podem afetar a eficácia das normas resultantes.

A literatura identifica que as leis, muitas vezes, são resultado de negociações entre grupos de interesse, conforme argumentam

Meneguín e Silva (2017). Esses autores destacam que, em geral, o foco legislativo tende a recair sobre os aspectos que proporcionam benefícios imediatos aos grupos mais influentes no processo.

A Teoria da Captura Regulamentar, proposta por Stigler (1971), contribui para essa análise, sugerindo que os processos legislativos podem ser "capturados" por interesses corporativos, resultando em normas que favorecem determinados grupos em detrimento do interesse público mais amplo. Essa captura pode distorcer a finalidade original da legislação, comprometendo sua eficácia.

Outro aspecto importante da análise legística é a avaliação de impacto legislativo, prática amplamente difundida em países europeus. Mendes (2013) defende que a inclusão dessa etapa como parte obrigatória do processo legislativo no Brasil garantiria uma melhor projeção dos efeitos de uma lei antes de sua implementação. Essa avaliação possibilita que se antecipem os possíveis desdobramentos de uma norma e se ajustem os pontos que possam gerar ineficiências.

Ainda dentro da análise legística, Di Pietro (2018) chama a atenção para a discrepância que pode existir entre o texto da lei e sua execução prática. Muitas vezes, a distância entre a intenção original do legislador e a implementação real da norma cria ineficiências que comprometem o funcionamento adequado da legislação.

Barroso (2015) destaca que a eficácia de uma norma depende não apenas de sua redação clara, mas também da sua capacidade de resistir à influência de interesses específicos que possam distorcer o propósito original da legislação. Para que uma lei seja efetiva, é fundamental que sua formulação leve em conta o interesse público e minimize as interferências externas que possam comprometer esse objetivo.

Por fim, a Teoria da Eficácia das Normas Jurídicas, conforme discutida por Kelsen (2000), complementa essa análise ao afirmar que a efetividade de uma norma depende de sua aceitação e cumprimento pelas entidades às quais se destina. Uma lei, por mais bem elaborada que seja, só alcançará sua eficácia plena se for aceita pelos seus destinatários e implementada de acordo com o que foi originalmente estabelecido.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2012) reforça que a elaboração de leis deve ser pautada pelo princípio da legalidade e pelo interesse público. Quando os interesses corporativos prevalecem sobre os coletivos, o resultado é uma legislação que favorece grupos específicos, negligenciando as necessidades mais amplas da instituição ou da sociedade. Barroso (2015) aponta essa situação como uma falha no processo legislativo, onde as normas deixam de atuar como agentes de transformação social e passam a servir a interesses restritos.



3

3

MÉTODO

O presente trabalho utilizou uma abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender as transformações na estrutura organizacional da PMDF decorrentes da promulgação da Lei 12.086/2009, a partir de diferentes perspectivas teóricas e análises documentais. A metodologia adotada envolve uma combinação de revisão de bibliografia, análise legislativa e estudo documental, para suportar uma análise crítica fundamentada das mudanças realizadas na estrutura administrativa e na distribuição de efetivo na corporação.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A pesquisa é fundamentada em uma abordagem qualitativa, na qual se busca uma compreensão mais aprofundada do fenômeno estudado. Segundo autores da área de métodos qualitativos, essa perspectiva permite interpretar o contexto em que ocorrem as mudanças institucionais e as pressões que influenciam a formulação de políticas públicas. Yin (2015) destaca que o método qualitativo é especialmente útil quando o objetivo é explorar um fenômeno complexo em profundidade, como as transformações administrativas em uma organização pública com tamanha complexidade e permeabilidade como a PMDF.

Além disso, a natureza exploratória do estudo é justificada pela necessidade de buscar paralelos entre as teorias organizacionais e legislações que regem a PMDF e que ainda não foram suficientemente discutidas.

3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A primeira etapa da pesquisa consiste em uma revisão de bibliografia de teorias organizacionais que defendem estruturas mais horizontais e descentralizadas. Autores clássicos, como Henry Mintzberg e Lawrence e Lorsch, que são amplamente citados na literatura sobre eficiência organizacional e flexibilidade administrativa, foram utilizados como base para a análise crítica dos desdobramentos da lei em estudo.

A busca bibliográfica foi realizada em bases de dados acadêmicas, como Scopus, Google Scholar e SciELO, empregando termos como "teorias organizacionais", "estrutura horizontal", "descentralização" e "administração pública". A partir da revisão foram identificadas teorias que corroboram com a ideia de uma estrutura mais flexível e com níveis decisórios mais próximos das operações, oferecendo suporte teórico para a discussão.

3.3 ANÁLISE LEGÍSTICA

A análise legística foi realizada com foco no processo de elaboração da Lei 12.086/2009, responsável pelas modificações estruturais, investigadas neste estudo. O principal objetivo dessa análise foi identificar como pressões corporativistas podem ter influenciado a construção da nova estrutura organizacional da PMDF. A análise legística adotada fundamenta-se principalmente na Teoria da Captura Regulamentar, conforme proposta por Stigler (1971), que postula que grupos de interesse têm o potencial de influenciar a formulação de políticas públicas para atender a seus próprios interesses.

Esse método de análise foi aplicado para identificar possíveis pressões exercidas por grupos de interesse ao longo do processo de criação da Lei 12.086/2009, com ênfase especial nos fatores que contribuíram para a verticalização e complexificação da estrutura administrativa da corporação. A criação de novos níveis hierárquicos e a concentração de poder em instâncias superiores refletem dinâmicas que podem ter desviado o foco da legislação, favorecendo interesses internos e corporativos em detrimento de uma estrutura mais ágil e descentralizada.

3.4 ESTUDO DOS QUADROS DE DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO

Outro componente importante da pesquisa foi o estudo dos quadros de distribuição de efetivo da PMDF, comparando os períodos antes e depois da promulgação da Lei 12.086/2009. Esse estudo foi realizado com base em documentos internos e relatórios disponibilizados pela corporação, permitindo uma análise detalhada sobre a alocação de recursos humanos em atividades administrativas e operacionais.

O estudo comparativo tem como objetivo verificar se houve uma concentração de pessoal em funções administrativas após a reestruturação e se essa mudança impactou a eficiência da corporação. Os dados foram organizados em categorias, como número de efetivos em funções administrativas e operacionais, percentual de alocação e mudanças nas áreas de atuação, conforme abordado em estudos similares de Cavalcanti, Lotta e Pires (2018), que exploram a alocação de pessoal em funções não-finalísticas em outras organizações públicas.

3.5 PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Com base nos resultados das etapas anteriores, é proposta uma nova estrutura administrativa para a PMDF, mais alinhada com os princípios da administração moderna, como a descentralização e a flexibilidade. Essa proposta foi desenvolvida a partir da combinação entre os achados da revisão bibliográfica e as evidências empíricas obtidas por meio da análise documental.

A nova estrutura busca contribuir para a discussão sobre eficiência administrativa e a redistribuição de responsabilidades, sugerindo a eliminação de níveis hierárquicos organizacionais promovendo uma organização mais enxuta e horizontal, com uma melhor integração entre as áreas operacionais e administrativas.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados coletados a partir dos atos normativos públicos e dos quadros de distribuição de efetivo foram analisados por meio da análise documental, uma metodologia que permite identificar padrões e tendências. Esse método é especialmente eficaz para compreender como as mudanças estruturais impactaram a gestão da corporação. A análise documental revelou-se particularmente útil ao possibilitar o correlacionamento de dados empíricos com as teorias discutidas, conforme recomendam autores como Bowen (2009), que destaca a importância desse método para a interpretação crítica de documentos e a construção de um entendimento mais profundo das transformações organizacionais.



4

4

ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO GERAL DOS DADOS

Os dados analisados neste estudo foram organizados em duas categorias principais: a distribuição de efetivo e a legislação correlata. Esses dados abrangem tanto o período anterior quanto o posterior à promulgação da Lei 12.086/2009, permitindo uma análise comparativa das mudanças estruturais na organização da corporação ao longo do tempo.

4.2 FONTES DOS DADOS

As fontes de dados analisadas neste estudo foram organizadas em três categorias principais, cada uma contribuindo de forma distinta para a avaliação da estrutura da PMDF e dos impactos da Lei 12.086/2009. A seguir, descrevem-se essas categorias:

- 1. Quadros de Distribuição de Efetivo (QODE) de 2008 e 2012**
Esses documentos detalham a alocação de pessoal nas diversas unidades da PMDF, permitindo uma análise comparativa da distribuição de efetivo antes e depois da reestruturação promovida pela Lei 12.086/2009. Com base nesses quadros, foi possível identificar alterações significativas na composição das unidades operacionais, administrativas e de suporte.
- 2. Legislação de Interesse**
A análise legislativa concentrou-se em dois marcos normativos fundamentais:
 - a. **Lei 6.450/1977:** Regulamentou a estrutura organizacional da PMDF até 2009, sendo a base para as operações e a administração da corporação por décadas.
 - b. **Lei 12.086/2009:** Introduziu uma reestruturação significativa, incluindo a criação de novos níveis hierárquicos, com impacto direto na estrutura administrativa e operacional da corporação.
- 3. Cálculo do Custo Anual por Militar**

Para compreender as implicações financeiras decorrentes da reestruturação promovida pela Lei nº 12.086/2009, foi realizado um cálculo estimado do custo anual por militar, baseado na legislação vigente de vencimentos da PMDF e suas modificações. O cálculo utilizou a fórmula: Salário Atual \times 13,333333, que contempla os 12 salários mensais, o 13º salário e o adicional de 1/3 de férias. Essa abordagem permite uma análise padronizada dos custos de pessoal, fornecendo subsídios para a avaliação do impacto financeiro da nova estrutura organizacional.

É importante ressaltar que os valores obtidos refletem apenas os custos diretos com vencimentos e benefícios obrigatórios, não englobando despesas indiretas associadas ao efetivo, como custos com formação, assistência à saúde, fardamento e outros encargos logísticos. Embora não representem o custo total de manutenção de cada militar, os dados são suficientemente robustos para possibilitar comparações e análises proporcionais entre os setores da PMDF.

Essa metodologia permitiu identificar como os recursos financeiros destinados aos custos de pessoal foram redistribuídos entre as unidades administrativas, de suporte e operacionais após a reestruturação. Tal análise revela, de maneira relacional, os efeitos da lei em estudo sobre o equilíbrio da aplicação de recursos financeiros, proporcionando uma base sólida para a discussão sobre eficiência administrativa e alocação estratégica de recursos.

Os dados utilizados neste estudo são provenientes de documentos públicos, incluindo a **Lei Federal nº 12.086/2009**, a **tabela de vencimentos da PMDF**, disponível no site oficial da Secretaria de Economia do Distrito Federal ([acesse aqui](#)), e as **portarias revogadas da PMDF nº 614/2008 e nº 810/2012**, que estabeleceram os QODE (Quadros de Organização de Distribuição de Efetivo) nos respectivos anos.

4.3 DIVISÃO DAS UNIDADES

Para fins deste estudo, a organização das unidades da PMDF foi categorizada com base nos conceitos de núcleo operacional e tecnoestrutura, conforme as teorias de Henry Mintzberg (1983) e James D. Thompson (1967). Mintzberg propõe uma estrutura organizacional composta por componentes principais, entre os quais o núcleo operacional, que engloba as unidades diretamente envolvidas com as

atividades-fim — no caso da PMDF, o policiamento ostensivo e a segurança pública. Já a tecnoestrutura é composta por unidades de suporte e administrativas, responsáveis por fornecer os recursos e o apoio necessários para o funcionamento eficiente do núcleo operacional.

Thompson (1967) complementa essa perspectiva ao enfatizar a interdependência entre esses componentes organizacionais. Em sua visão, a tecnoestrutura desempenha um papel essencial como fornecedora de recursos, suporte técnico e administrativo, permitindo que o núcleo operacional mantenha seu foco exclusivo nas atividades finalísticas. Essa relação simbiótica reflete a necessidade de coordenação e alinhamento entre os diferentes níveis da organização, especialmente em instituições complexas como a PMDF.

Essa categorização teórica fundamenta a análise realizada neste estudo, ao destacar as dinâmicas entre unidades operacionais, de suporte e administrativas. Ao aplicar essa estrutura conceitual, torna-se possível compreender com maior clareza o impacto das mudanças organizacionais promovidas pela Lei 12.086/2009, bem como suas implicações para a eficiência e eficácia das operações da corporação.

Com base nessas teorias, as unidades da PMDF foram classificadas da seguinte forma:

Tabela 2 – Classificação das unidades		
Número	Tipo	Descrição
I	Unidades Administrativas	Responsáveis exclusivamente por encargos administrativos, como a gestão de pessoal, compras, planejamento e elaboração de manuais. Elas desempenham funções que garantem o suporte burocrático e gerencial, mas não estão envolvidas diretamente nas atividades operacionais da corporação. De acordo com Mintzberg (1983), essas unidades formam a "estrutura administrativa" da organização, encarregada de coordenar e controlar as atividades gerais.
II	Unidades de Suporte	prestam serviços essenciais ao funcionamento da PMDF, sem realizar diretamente o policiamento. Elas incluem, por exemplo, o centro de manutenção de viaturas, o centro de material bélico, o centro

		médico e a academia de polícia, que forma novos policiais. Thompson (1967) define essas unidades como unidades de apoio técnico, que são cruciais para que as unidades operacionais desempenhem suas funções finalísticas de maneira eficaz.
II	Unidades Operacionais	Responsáveis pelo policiamento direto nas ruas e pelo cumprimento da missão constitucional da PMDF. Incluem os batalhões de área circunscricional, que realizam o policiamento territorial, e os batalhões especializados, como o BOPE e o Batalhão de Policiamento Ambiental. Mintzberg (1983) descreve essas unidades como o "núcleo operacional" da organização, diretamente ligadas à execução das atividades essenciais.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essas categorias foram utilizadas para classificar e analisar os dados de efetivo, custos e número de unidades, permitindo uma comparação da alocação de recursos entre os três tipos de unidades antes e depois da reestruturação. A separação entre unidades administrativas, de suporte e operacionais permite uma observação estruturada das funções da PMDF e facilita a avaliação dos impactos das mudanças na estrutura.

4.4 VERTICALIZAÇÃO DA ESTRUTURA

A Lei 12.086/2009 introduziu uma nova camada hierárquica na estrutura da PMDF, com a criação de departamentos como unidades administrativas intermediárias entre o Comando-Geral e as diretorias existentes. Essa alteração contrasta com as teorias organizacionais apresentadas no capítulo teórico. Na PMDF, a criação de departamentos posicionou as diretorias em um novo nível hierárquico inferior, resultando em uma estrutura mais verticalizada, em desacordo com os princípios de flexibilidade e adaptabilidade necessários para uma administração pública eficiente.

A criação de seis departamentos, com possibilidade de abrigar até cinco diretorias subordinadas, resultou em um aumento expressivo no número de unidades administrativas, passando de 6 para 30 diretorias — um acréscimo de 600%. Contudo, esse crescimento não foi acompanhado por uma efetiva descentralização do poder decisório, que permaneceu concentrado nos departamentos. Esse cenário evidencia uma contradição com a visão de Thompson (1967), que

defende que estruturas organizacionais eficientes devem facilitar o fluxo de informações e reduzir entraves administrativos. A expansão das unidades administrativas na PMDF, ao contrário, resultou em uma tecnoestrutura complexa e centralizadora, com a tomada de decisões frequentemente concentrada nos departamentos, enquanto as diretorias subordinadas atuam de forma limitada, sem autonomia administrativa ou orçamentária.

A centralização é particularmente evidente na figura do chefe do Departamento de Logística e Finanças, que concentra a autoridade para ordenar despesas em áreas diversas, desde a compra de materiais básicos, como clipes de papel, até a aquisição de itens estratégicos, como helicópteros passando por contratação de professores, servidores e limpeza dentre outros serviços. Essa estrutura centralizada impacta diretamente a agilidade e a eficiência da gestão institucional, visto que mais de 90 unidades da PMDF, com demandas específicas, dependem de aprovações concentradas em poucos oficiais. Essa situação ilustra o argumento de Thompson de que a concentração de funções gerenciais nos níveis superiores pode criar um distanciamento dos problemas operacionais, comprometendo a capacidade de resposta da organização às demandas.

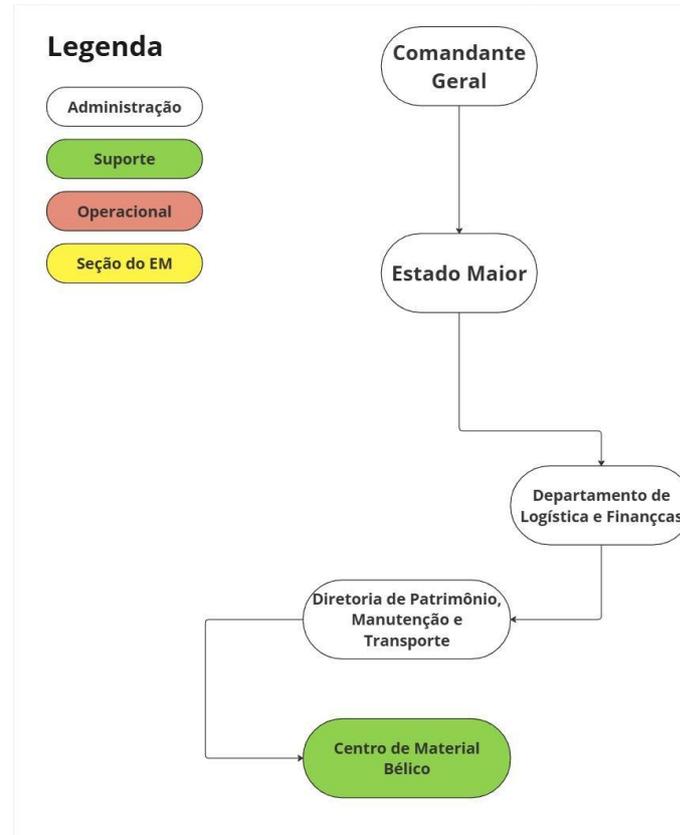
Além disso, a análise de Osborne e Gaebler (1992) reforça que a descentralização do poder decisório é fundamental para tornar as instituições públicas mais eficazes. A criação de numerosas diretorias administrativas pela PMDF, em vez de promover a autonomia, resultou em uma estrutura que opera majoritariamente como extensões dos departamentos, sem poder de decisão significativo. Apesar de formalmente instituídas como unidades autônomas, essas diretorias não possuem competência orçamentária nem administrativa plena, como definido no artigo 54 do Decreto Federal nº 10.443, que confere a função de ordenador de despesas apenas aos chefes de três departamentos: Gestão de Pessoal, Logística e Finanças, e Saúde e Assistência ao Pessoal. Conseqüentemente, até mesmo decisões rotineiras, como a compra de uniformes ou o pagamento de diárias, permanecem centralizadas, retardando os processos administrativos.

A centralização excessiva de poder não apenas cria gargalos institucionais, mas também limita a capacidade da corporação de responder de forma ágil às demandas sociais. Di Pietro (2013) argumenta que estruturas centralizadas frequentemente desaceleram processos e restringem a eficácia das decisões operacionais. Na PMDF,

essa dinâmica é claramente visível no Departamento de Logística e Finanças, cuja responsabilidade abrange a aquisição de itens essenciais para diferentes áreas da corporação, sobrecarregando a gestão e comprometendo a execução eficiente das atividades cotidianas.

Como exemplo, pode-se citar a gestão de material bélico, um setor estratégico em qualquer instituição militar. Na PMDF, essa responsabilidade recai sobre o Centro de Material Bélico (CMBel), cuja posição hierárquica é apresentada a seguir:

Figura 3 – Posição do CMBel na hierarquia institucional



Fonte: Elaborada pelo autor.

O CMBel, responsável por demandas estratégicas como a aquisição de munições, manutenção de armamentos e aquisição de novos equipamentos, encontra-se em um ponto institucional distante da autoridade decisória para compras. Atualmente, cada solicitação feita pelo CMBel deve ser encaminhada à Diretoria de Patrimônio, Material e Transporte, cujo diretor exerce apenas uma função interlocutória, sem poder decisório. Posteriormente, o pedido é enviado ao chefe do Departamento de Logística, que detém a autoridade exclusiva para aprovar e iniciar o processo licitatório. Mesmo para demandas rotineiras e essenciais, como a aquisição de munições, esse

trâmite frequentemente transforma questões simples em processos morosos, que podem se estender por meses ou até anos.

Caso o CMBel estivesse posicionado em um nível hierárquico superior ou dispusesse de autonomia para ordenar despesas, seria possível reduzir a burocracia, permitindo que decisões fossem tomadas de forma mais ágil e alinhada às necessidades operacionais. Essa proximidade entre o poder de decisão e as demandas práticas das unidades representaria uma solução mais eficiente, promovendo o atendimento célere das necessidades operacionais e a otimização dos recursos disponíveis.

Contudo, em vez de favorecer uma administração descentralizada e ágil, a estrutura introduzida reforçou a centralização do poder, adicionando maior complexidade ao processo decisório. A verticalização resultante contribuiu para o aumento da burocracia, para um controle excessivo e para a sobrecarga de atividades gerenciais nas instâncias superiores, que acabam despendendo energia em questões operacionais em detrimento de funções estratégicas relacionadas à segurança pública. Essa configuração contraria os princípios e teorias apresentados no capítulo teórico, em especial os defendidos por Mintzberg, Thompson e Osborne e Gaebler, que enfatizam que estruturas mais horizontais e descentralizadas tendem a gerar respostas mais rápidas e melhor adaptadas às demandas reais.

Em síntese, a verticalização promovida pela nova estrutura administrativa, longe de alcançar a eficiência esperada, tornou o sistema mais complexo e reforçou a concentração de poder decisório. Esse distanciamento entre a autoridade e a realidade operacional compromete fortemente a capacidade da PMDF de responder às demandas dinâmicas e complexas da segurança pública.

4.5 COMPARAÇÃO DO NÚMERO DE UNIDADES

Neste tópico, será apresentada a comparação do número de unidades da PMDF antes e depois da promulgação da Lei 12.086/2009 tendo por base a categorização estabelecida de unidades administrativas, de suporte e operacionais.

4.5.1 UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Como já discutido, observou-se um incremento considerável no número de unidades administrativas da PMDF. Em 2008, o número de unidades administrativas era de 16, entretanto, no QODE de 2012 esse número subiu para 39, um crescimento de 143,75%. Essa variação indica que a Lei em estudo culminou com alocação maior de recursos na estrutura administrativa.

Na tabela 3 estão as unidades administrativas que foram criadas antes da promulgação da Lei 12.086.

Tabela 3 – Unidades administrativas - QODE de 2008.					
Unidade	Oficial	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
Comando Geral	1	0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
Estado Maior	26	45	71	R\$ 1.321.469,17	R\$ 17.619.588,94
Ajudância Geral	15	72	87	R\$ 1.372.723,79	R\$ 18.302.983,86
Gabinete do Comando Geral	14	52	66	R\$ 1.106.977,11	R\$ 14.759.694,73
Corregedoria de Polícia Militar	38	112	150	R\$ 2.504.926,81	R\$ 33.399.024,10
Diretoria de Pessoas	31	86	117	R\$ 2.045.619,83	R\$ 27.274.931,09
Diretoria de Finanças	15	29	44	R\$ 822.784,68	R\$ 10.970.462,44
Diretoria de apoio logístico	24	40	64	R\$ 1.196.567,54	R\$ 15.954.233,89
Diretoria de Ensino	13	46	59	R\$ 1.003.958,93	R\$ 13.386.119,03
Diretoria de Inativos e Pensionistas	12	32	44	R\$ 772.578,80	R\$ 10.301.050,60
Diretoria de Saúde	12	57	69	R\$ 1.131.569,97	R\$ 15.087.599,61
Comando de Policiamento	39	444	483	R\$ 6.928.509,27	R\$ 92.380.123,61
Comando de Policiamento Metropolitano	7	38	45	R\$ 722.038,04	R\$ 9.627.173,80

Comando de Policiamento Leste	7	60	67	R\$ 1.008.287,25	R\$ 13.443.830,06
Comando de Policiamento Oeste	7	63	70	R\$ 1.047.682,19	R\$ 13.969.095,86
Comando de Policiamento Especializado	7	27	34	R\$ 558.359,13	R\$ 7.444.788,34

Fonte: Elaborada pelo autor.

No QODE de 2012 o número de unidades administrativas passou a ser o descrito na tabela 3.

Tabela 4 – Unidades administrativas - QODE de 2012.					
Unidade	Oficial	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
Cmt-Geral	1	0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
Subcmt-Geral	1	0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
Estado Maior	44	39	83	R\$ 1.791.879,58	R\$ 23.891.727,70
Departamento de Gestão de Pessoas	6	16	22	R\$ 411.469,70	R\$ 5.486.262,72
Diretoria de Pessoal Militar	12	36	48	R\$ 915.322,68	R\$ 12.204.302,46
Diretoria de Inativos, Pensionistas e Civis	10	44	54	R\$ 1.002.022,66	R\$ 13.360.302,08
Diretoria de Promoção e Avaliação de Desempenho	11	24	35	R\$ 695.817,31	R\$ 9.277.564,16
Diretoria de Recrutamento e Seleção	7	15	22	R\$ 436.420,33	R\$ 5.818.937,74
Diretoria de Pagamento de Pessoal e Previdência	9	70	79	R\$ 1.421.297,09	R\$ 18.950.627,90
Departamento de Logística e Finanças	6	10	16	R\$ 313.623,70	R\$ 4.181.649,31
Diretoria de Apoio Logístico e Finanças	18	47	65	R\$ 1.275.722,82	R\$ 17.009.637,64
Diretoria de Projetos	12	21	33	R\$ 661.920,50	R\$ 8.825.606,68

Diretoria de Controle Contábil	7	18	25	R\$ 493.839,10	R\$ 6.584.521,37
Diretoria de Patrimônio, Manutenção e Transporte	12	27	39	R\$ 748.428,46	R\$ 9.979.046,18
Diretoria de Telemática	15	85	100	R\$ 1.727.250,05	R\$ 23.030.000,64
Departamento de Controle e Correição	57	126	183	R\$ 3.422.396,02	R\$ 45.631.946,96
Auditoria	20	21	41	R\$ 824.061,88	R\$ 10.987.491,72
Ouvidoria	7	52	59	R\$ 1.043.934,51	R\$ 13.919.126,77
Departamento de Educação e Cultura	7	21	28	R\$ 512.499,35	R\$ 6.833.324,61
Diretoria de Formação	4	11	15	R\$ 297.335,85	R\$ 3.964.477,96
Diretoria de Aperfeiçoamento e extensão	4	11	15	R\$ 294.535,01	R\$ 3.927.133,40
Diretoria de Especialização e Educação Continuada	4	13	17	R\$ 325.540,38	R\$ 4.340.538,36
Diretoria de Ensino Assistencial	4	7	11	R\$ 229.847,61	R\$ 3.064.634,82
Diretoria de Pesquisa e do Patrimônio Histórico e Cultural	17	149	166	R\$ 2.746.975,69	R\$ 36.626.342,53
Departamento de Saúde e apoio ao pessoal	5	12	17	R\$ 318.006,22	R\$ 4.240.082,91
Diretoria de Assistência Médica	9	22	31	R\$ 600.947,03	R\$ 8.012.627,06
Diretoria de Assistência Odontológica	6	14	20	R\$ 389.924,91	R\$ 5.198.998,74
Diretoria de Assistência ao Pessoal	10	29	39	R\$ 740.245,88	R\$ 9.869.945,09
Diretoria de Planejamento e Gestão de Contratos	13	39	52	R\$ 949.340,61	R\$ 12.657.874,73
Diretoria de Execução Orçamentária	14	30	44	R\$ 843.929,44	R\$ 11.252.392,47

Departamento Operacional	13	47	60	R\$ 1.076.618,89	R\$ 14.354.918,49
Comando de Policiamento Regional Metropolitano	5	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
Comando de Policiamento Regional Oeste	5	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
Comando de Policiamento Regional Leste	5	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
Comando de Policiamento Regional Sul	5	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
Comando de Missões Especiais	5	26	31	R\$ 546.183,85	R\$ 7.282.451,36
Gabinete do Comando Geral	13	26	39	R\$ 751.869,43	R\$ 10.024.925,74
Secretaria Geral	15	67	82	R\$ 1.408.836,74	R\$ 18.784.489,80

Fonte: Elaborada pelo autor.

Adicionalmente, a proporção de unidades administrativas no quadro geral da PMDF aumentou de 29,09% para 45,88% do total de unidades existentes, evidenciando uma significativa tendência de crescimento desse tipo de unidade na estrutura organizacional da corporação.

Paralelamente, o efetivo alocado nas unidades administrativas registrou um incremento de 379 militares, representando um crescimento de 26,76%. Esses dados reforçam a ampliação da ênfase nas atividades administrativas em detrimento das unidades operacionais, o que pode indicar uma mudança nas prioridades institucionais no período analisado.

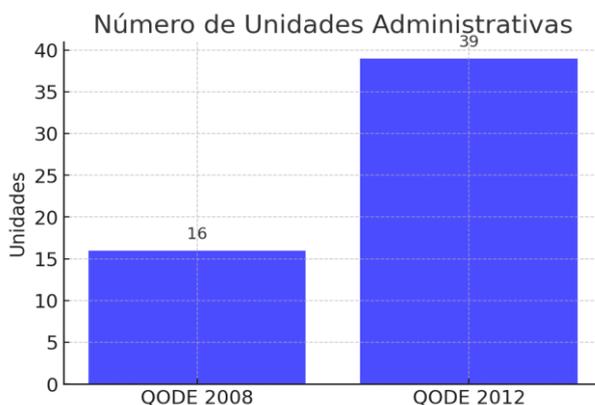
Tabela 5 – Número de unidades administrativas x Efetivo x Custo anual - QODE 2008 e 2012

Ano	Tipo	Unidades	%	Efetivo	%	Custo Anual	%
2008	Administrativa	16	29,09	1471	8,29	R\$ 314.348.937,92	9,43

2012	Administrativa	39	45,88	1850	9,91	R\$ 454.656.869,33	12,03
------	----------------	----	-------	------	------	--------------------	-------

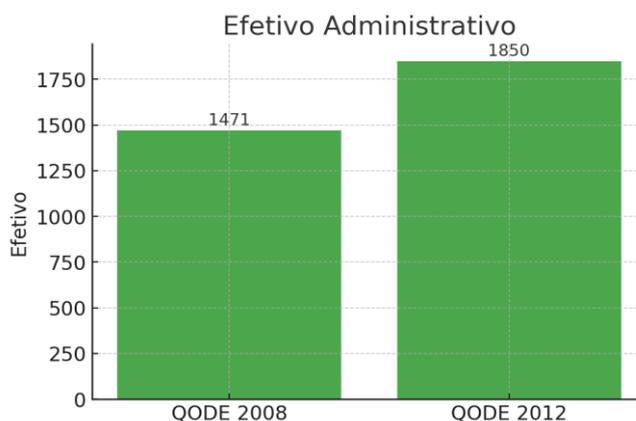
Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 1 – Unidades Administrativas 2008 e 2012



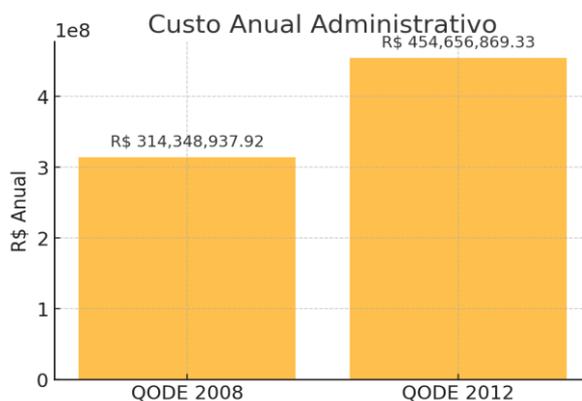
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 – Efetivo em unidades administrativas 2008 e 2012



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3 – Custo anual em unidades administrativas 2008 e 2012

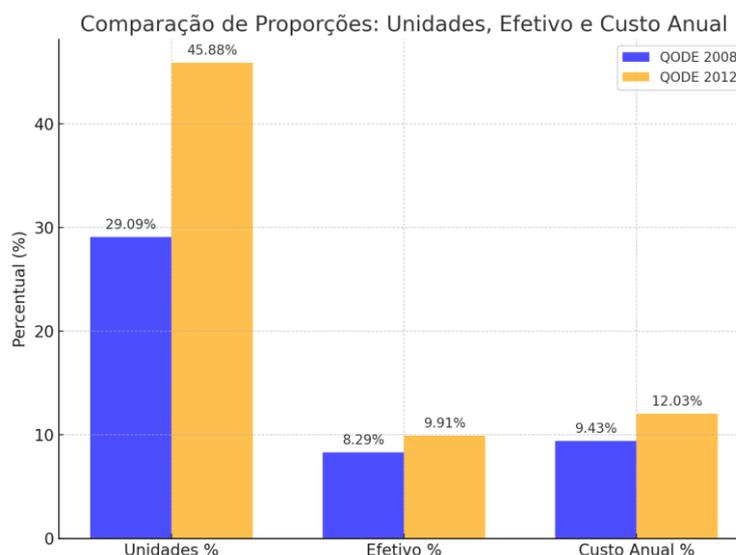


Fonte: Elaborado pelo autor

Os gráficos 1 a 3 ilustram de forma clara o aumento significativo nos indicadores relacionados às unidades administrativas da estrutura

organizacional, resultante das alterações promovidas pela legislação em análise.

Gráfico 4 – Comparativo entre as proporções: Número de Unidades, Efetivo e Custo Anual.



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 4 demonstra que os indicadores relacionados às unidades administrativas da corporação se tornaram proporcionalmente mais onerosos em relação ao restante da organização. Entretanto, embora tenha ocorrido um incremento substancial no número de unidades administrativas e no efetivo alocado a essas áreas, não houve uma correspondente desconcentração de poderes ou horizontalização da estrutura organizacional. Pelo contrário, a PMDF adotou uma configuração mais complexa, volumosa e verticalizada, resultando em um processo decisório que exige trâmites por um número maior de níveis hierárquicos.

Essa tendência de maior complexidade estrutural contrasta diretamente com os preceitos discutidos no capítulo teórico, especialmente os de James D. Thompson e Luiz Carlos Bresser-Pereira.

4.5.2 UNIDADES DE SUPORTE

As unidades de suporte também registraram crescimento, embora de forma menos acentuada em comparação às unidades administrativas, com um aumento de 71,43%. Conforme discutido no capítulo anterior, o crescimento de unidades em uma organização que

não estão diretamente vinculadas à execução de seu objetivo principal deve ser analisado com cautela. Embora essas unidades desempenhem funções de apoio essenciais às atividades operacionais, como a manutenção de armamentos e viaturas, é preocupante que seu crescimento tenha superado significativamente o das unidades operacionais. Essa disparidade sugere uma possível desproporção na priorização e na alocação de recursos, desviando o foco das atividades-fim da corporação.

A Tabela 6 apresenta as unidades de suporte existentes antes da promulgação da Lei 12.086/2009, permitindo uma análise comparativa de sua evolução estrutural.

Tabela 6 – Unidades de suporte - QODE 2008.						
Unidade	Tipo	Oficial	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
CTI	Suporte	14	44	58	R\$ 975.213,36	R\$ 13.002.844,83
APMB	Suporte	39	231	270	R\$ 4.373.558,44	R\$ 58.314.112,57
CFAP	Suporte	31	122	153	R\$ 2.462.262,03	R\$ 32.830.160,34
CSM	Suporte	22	240	262	R\$ 3.905.153,02	R\$ 52.068.706,90
POL	Suporte	63	104	167	R\$ 2.950.638,59	R\$ 39.341.847,90
CO	Suporte	35	79	114	R\$ 1.925.669,95	R\$ 25.675.599,38
CASO	Suporte	6	42	48	R\$ 743.474,60	R\$ 9.912.994,69

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela 7 estão as unidades de suporte constituídas após a promulgação da lei em estudo:

Tabela 7 – Unidades de suporte - QODE 2012.						
Unidade	Tipo	Oficial	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
CMAN	Suporte	18	249	267	R\$ 3.977.025,34	R\$ 53.027.004,56
APMB	Suporte	53	172	225	R\$ 3.910.838,09	R\$ 52.144.507,91
CAEAP	Suporte	15	69	84	R\$ 1.494.604,44	R\$ 19.928.059,21
CTESP	Suporte	11	60	71	R\$ 1.252.684,08	R\$ 16.702.454,46

CCF	Suporte	5	15	20	R\$ 366.588,60	R\$ 4.887.848,01
CMT	Suporte	17	68	85	R\$ 1.494.837,74	R\$ 19.931.169,91
CMED	Suporte	87	150	237	R\$ 4.345.385,48	R\$ 57.938.473,04
CPSO	Suporte	9	18	27	R\$ 527.858,06	R\$ 7.038.107,49
CMEDVET	Suporte	10	51	61	R\$ 998.683,76	R\$ 13.315.783,48
CO	Suporte	63	33	96	R\$ 2.007.286,35	R\$ 26.763.817,98
CASO	Suporte	25	91	116	R\$ 1.985.742,62	R\$ 26.476.568,24
CCS	Suporte	16	39	55	R\$ 1.061.462,07	R\$ 14.152.827,53

Fonte: Elaborada pelo autor

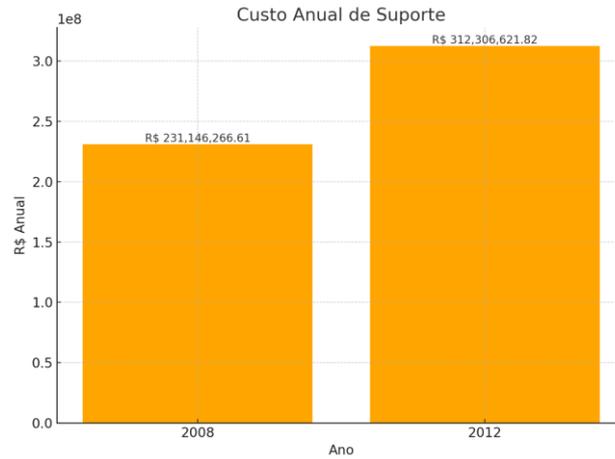
A proporção de unidades de suporte no quadro geral da PMDF aumentou de 12,73% para 14,12% do total de unidades, evidenciando uma tendência de crescimento desse tipo de unidade na estrutura organizacional.

Paralelamente, o efetivo alocado às unidades de suporte registrou um acréscimo de 272 militares, representando um crescimento de 25,37%. Esses dados refletem uma ampliação significativa na presença dessas unidades, indicando uma priorização relativa maior em áreas de suporte, em detrimento das unidades operacionais.

Tabela 8 – Suporte - Número x Efetivo x Custo - QODE 2008 e 2012							
Ano	Tipo	Unidades	%	Efetivo	%	R\$ Anual	%
2008	Suporte	7	12,73%	1.072	6,04%	R\$ 231.146.266,61	6,93%
2012	Suporte	12	14,12%	1.344	7,20%	R\$ 312.306.621,82	8,26%

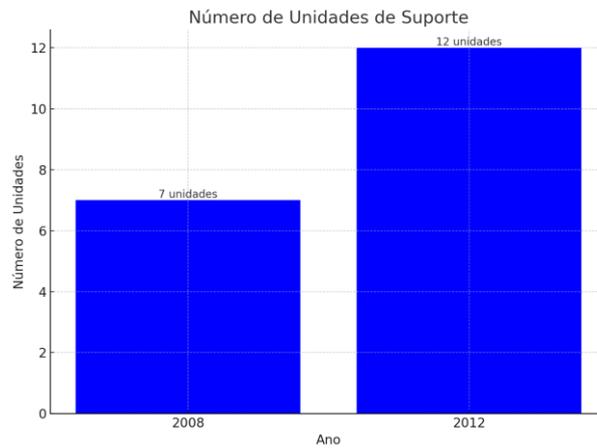
Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 5 – Administrativa Custo - QODE 2008 e 2012



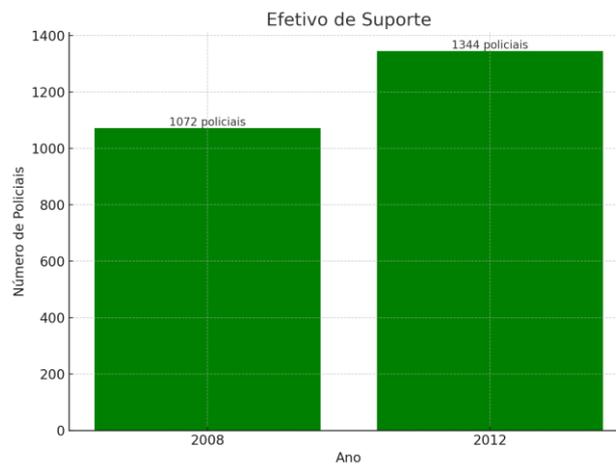
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 6 – Administrativas - Número de Unidades - QODE 2008 e 2012



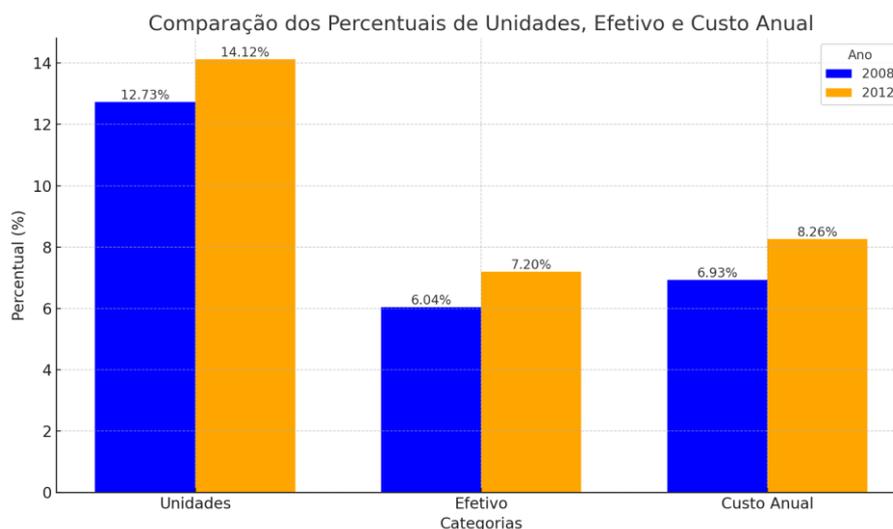
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 7 – Administrativas - Efetivo - QODE 2008 e 2012



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 8 – Variação - Administrativas - Quantidade, efetivo e custo - QODE 2008 e 2012



Fonte: Elaborado pelo autor

Os gráficos apresentados consolidam a análise do crescimento das unidades de suporte. Ressalta-se que, embora essas unidades desempenhem um papel essencial na estrutura organizacional, esse crescimento deve ser ponderado à luz de seu impacto na eficiência global da corporação, considerando o equilíbrio necessário entre as unidades de apoio e as finalísticas.

4.5.3 UNIDADES OPERACIONAIS

No que se refere às unidades operacionais, verificou-se um crescimento modesto em seu número total. De acordo com o QODE de 2008, último documento anterior à promulgação da Lei 12.086/2009, a PMDF contava com 32 unidades operacionais. Esse número aumentou para 34 no QODE de 2012, representando um acréscimo de apenas duas unidades.

As alterações na estrutura operacional incluíram a extinção de três unidades, a criação de cinco novas e a redistribuição de atribuições para duas unidades que absorveram as funções de unidades extintas. Além disso, foram realizadas 14 alterações de nomenclatura e 13 unidades permaneceram inalteradas em suas denominações e atribuições, conforme detalhado na Tabela 9.

Tabela 9 – Unidades operacionais - QODE 2008.

2008	2012	Responsabilidades	Situação
CI	CI	Centro de Inteligência	Mantida
1º BPM	1º BPM	Asa Sul	Mantida
2º BPM	2º BPM	Taguatinga	Mantida
3º BPM	3º BPM	Asa Norte	Mantida
4º BPM	4º BPM	Guará	Mantida
5º BPM	5º BPM	Corpo Diplomático	Novas atribuições
6º BPM	1º BPESC	Batalhão Escolar	Mudança de nomenclatura
7º BPM	1º BPTRAN	Trânsito urbano	Mudança de nomenclatura
8º BPM	8º BPM	Ceilândia	Mantida
9º BPM	9º BPM	Gama	Mantida
11º BPM	11º BPM	Samambaia	Mantida
	10º BPM	Ceilândia II	Nova Unidade
12º BPM	12º BPM	Judiciário	Mantida
13º BPM	13º BPM	Sobradinho	Mantida
14º BPM	14º BPM	Planaltina	Mantida
BOPE	BOPE	Operações Especiais	Mantida
RPMON	RPMon	Cavalaria	Mantida
CPRV	3º BPTRAN	Trânsito Rodoviário	Mudança de nomenclatura
CPMA	BPMA	Ambiental	Mudança de nomenclatura
GOA	BavOP	Aviação	Mudança de nomenclatura
3ª CPMIN	19º BPM	Presídio Militar	Mudança de nomenclatura
4ª CPMIN	Extinta	Congresso	Extinta
7ª CPMIN	6º BPM	Rodoviária	Novas atribuições

9ª CPMIN	16º BPM	Brazlândia	Mudança de nomenclatura
10ª CPMIN	20º BPM	Paranoá	Mudança de nomenclatura
11ª CPMIN	7º BPM	Cruzeiro	Mudança de nomenclatura
12ª CPMIN	25º BPM	Bandeirante	Mudança de nomenclatura
14ª CPMIN	26º BPM	Santa Maria	Mudança de nomenclatura
15ª CPMIN	Extinta	Lago Sul	Extinta
16ª CPMIN	Extinta	Metrô	Extinta
17ª CPMIN	21º BPM	São Sebastião	Mudança de nomenclatura
18ª CPMIN	27º BPM	Recanto das Emas	Mudança de nomenclatura
19ª CPMIN	28º BPM	Riacho Fundo	Mudança de nomenclatura
	17º BPM	Águas Claras	Nova Unidade
	BPCães	Policiamento com cães	Nova Unidade
	BPChoque	Policiamento de Choque	Nova Unidade
	1º BTL ROTAM	Rondas Táticas	Nova Unidade

Fonte: Elaborada pelo autor

A Tabela a seguir sintetiza as modificações realizadas nas unidades operacionais da PMDF:

Tabela 10 – Número de unidades operacionais mantidas, que tiveram mudança de nomenclatura e que foram criadas.	
Situação	Quantidade
Mantida	13
Mudança de nomenclatura	14
Nova Unidade	5

Extinta	3
Novas atribuições	2

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 11 – Operacionais - Número, efetivo e custo - QODE 2008 e 2012							
Ano	Tipo	Unidades	%	Efetivo	%	R\$ Anual	%
2008	Operacional	32	58,18%	15.194	85,66%	2.787.766.557	83,63%
2012	Operacional	34	40,00%	15.479	82,90%	3.011.923.447	79,70%

Fonte: Elaborada pelo autor

Outro aspecto relevante a ser analisado é a retração no peso relativo da estrutura operacional em relação à organização como um todo. Em 2008, o efetivo alocado nas unidades operacionais representava 85,66% do total da corporação, enquanto, em 2012, essa participação foi reduzida para 82,90%. De maneira correlata, os custos com folha de pagamento atribuídos às unidades operacionais também apresentaram uma diminuição proporcional, passando de 83,63% do custo geral em 2008 para 79,70% em 2012.

Esses dados indicam uma menor priorização das unidades operacionais na alocação de efetivo, especialmente em postos e graduações mais elevados, o que se reflete na diminuição de sua representatividade nos custos gerais com pessoal. Essa redistribuição de recursos parece favorecer as áreas administrativas e de suporte, em detrimento das unidades operacionais, o que pode ter implicações diretas para a eficiência e a capacidade de resposta da PMDF em suas atividades finalísticas.

Essa tendência conflita com os princípios da Teoria da Eficiência Operacional e da Teoria da Contingência, ao deslocar recursos de áreas diretamente ligadas à atividade-fim em direção à tecnoestrutura. Esse desalinhamento ressalta a importância de uma revisão estratégica na priorização e alocação de recursos, de forma a garantir que a estrutura organizacional esteja em consonância com as demandas dinâmicas da segurança pública.

Assim, os dados apresentados reforçam a necessidade de uma análise crítica sobre a priorização dos recursos institucionais, com vistas

a reequilibrar a estrutura organizacional da PMDF para atender de forma eficaz às suas demandas operacionais.

Gráfico 9 – Operacionais - Número de unidades - 2008 e 2012



Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 10 – Operacionais - Custo - 2008 e 2012



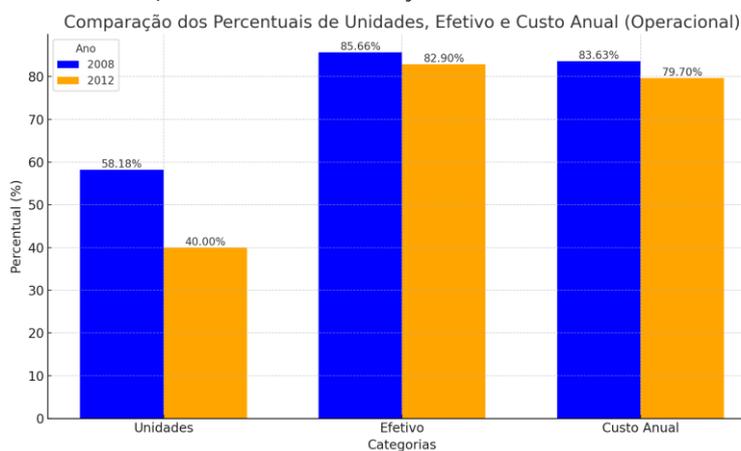
Fonte: Elaborada pelo autor

Gráfico 11 – Operacionais - Efetivo - 2008 e 2012



Fonte: Elaborada pelo autor

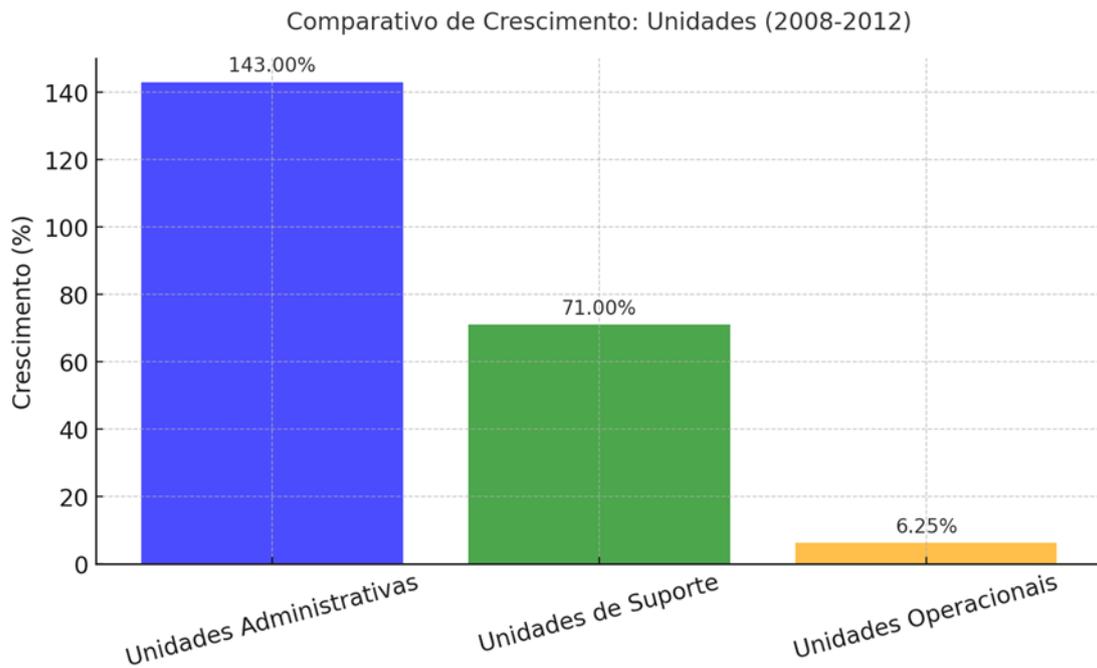
Gráfico 12 – Operacionais - Variação - Número, efetivo e custo.



Fonte: Elaborada pelo autor

4.5.4 SÍNTESE DA COMPARAÇÃO

A análise dos dados evidencia um desequilíbrio significativo no crescimento das unidades da PMDF entre 2008 e 2012, com um aumento desproporcional nas unidades administrativas e de suporte em comparação às operacionais. No período analisado, as unidades administrativas cresceram 143%, passando de 16 para 39 unidades, enquanto as unidades de suporte tiveram um incremento de 71%, de 7 para 12 unidades. Em contrapartida, as unidades operacionais apresentaram um crescimento muito mais modesto, de apenas 6%, passando de 32 para 34 unidades no mesmo intervalo.

Gráfico 13 – Comparativo de crescimento do número de unidades.

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 12 – Comparativo entre unidades administrativas, suporte e operacional.

VARIAÇÃO QODE 2008 VS QODE 2012			
Tipo	Nº Unidades	Efetivo	R\$ Anual
Administrativa	143,75%	25,76%	44,63%
Suporte	71,43%	25,37%	35,11%
Operacional	6,25%	1,88%	8,04%

Fonte: Elaborada pelo autor

Essa disparidade também se reflete na alocação de efetivo e nos custos associados. Em 2008, o efetivo das unidades operacionais representava 85,66% do total da corporação, percentual que caiu para 82,90% em 2012. Os custos com folha de pagamento dessas unidades acompanharam essa redução, passando de 83,63% para 79,70% do total. Em contraste, as unidades administrativas e de suporte não apenas aumentaram em número, mas também concentraram uma proporção maior de recursos humanos e financeiros.

Esses dados corroboram a hipótese inicial deste estudo, ao demonstrar que a reestruturação introduzida pela Lei 12.086/2009 promoveu uma maior centralização da estrutura e uma concentração

de recursos em áreas administrativas e de suporte, em detrimento das atividades-fim da corporação. Esse cenário contraria os princípios das teorias da descentralização e da eficiência operacional, que defendem a priorização de unidades operacionais como estratégia para otimizar o desempenho e garantir maior eficácia.

A priorização de áreas meio, como administração e suporte, em detrimento das atividades-fim, está em desacordo com os preceitos da Teoria da Descentralização de Osborne e Gaebler (1992), que enfatizam a importância de estruturas mais horizontais e descentralizadas para melhorar a eficiência organizacional. O aumento das funções administrativas, conforme previsto na Lei 12.086/2009, não foi acompanhado por uma expansão proporcional das unidades operacionais, comprometendo potencialmente a capacidade da PMDF de atender de forma eficaz às demandas de segurança pública.

4.5.5 SÍNTESE DOS EFEITOS DA REESTRUTURAÇÃO

A Lei nº 12.086/2009 resultou na concentração de efetivo nas unidades administrativas e de suporte. Contudo, essa consequência é apenas a manifestação mais aparente de uma mudança mais profunda e estrutural: a introdução de um novo degrau hierárquico, que transformou a estrutura da corporação em um modelo mais verticalizado e complexo. Essa nova configuração não apenas multiplicou os níveis hierárquicos, mas também reduziu a eficiência organizacional ao dificultar a agilidade na tomada de decisões e o alinhamento entre estratégia e execução.

Um dos impactos mais emblemáticos dessa reestruturação foi o aumento expressivo no número de diretorias, que passou de seis para trinta. Essa expansão, longe de promover maior autonomia e eficiência, resultou na redução da capacidade decisória dessas diretorias, uma vez que foi introduzido um novo nível hierárquico superior, os departamentos. Esse deslocamento do poder decisório para instâncias mais elevadas afastou as decisões estratégicas das realidades operacionais, criando gargalos burocráticos e reduzindo a flexibilidade necessária para lidar com os desafios cotidianos de uma instituição policial.

Do ponto de vista teórico, essa mudança contraria princípios fundamentais discutidos ao longo deste estudo. A Teoria da Descentralização, por exemplo, defende que estruturas organizacionais

eficazes devem redistribuir competências e responsabilidades para níveis mais próximos das operações, a fim de aumentar a eficiência e promover decisões mais alinhadas às necessidades locais. Entretanto, a reestruturação da PMDF, ao verticalizar a estrutura e concentrar o poder em níveis superiores, comprometeu a implementação desses princípios. Como resultado, a instituição afastou-se das práticas recomendadas por autores como Mintzberg, que argumenta que organizações mais horizontais e descentralizadas são mais ágeis e eficazes em contextos dinâmicos e incertos, como o da segurança pública.

Além disso, a introdução de novos níveis hierárquicos também representa um distanciamento do modelo de Estado-Maior Geral, que tradicionalmente combina centralização estratégica com descentralização operacional. No modelo clássico, as decisões estratégicas são concentradas em um comando superior, enquanto a execução é delegada a unidades especializadas, garantindo rapidez e precisão nas respostas operacionais. A estrutura resultante da Lei nº 12.086/2009, no entanto, substituiu essa lógica por um sistema excessivamente burocrático, onde mesmo decisões cotidianas requerem aprovação de múltiplas instâncias superiores, ampliando os tempos de resposta e reduzindo a eficácia no cumprimento das demandas operacionais.

Por fim, essa desconexão entre as unidades administrativas e a realidade das operações evidencia uma inadequação estrutural que vai de encontro às necessidades da PMDF. A Teoria da Contingência ressalta que as estruturas organizacionais devem ser ajustadas às características específicas do ambiente em que operam. No caso da PMDF, que enfrenta desafios de alta volatilidade e complexidade, a centralização excessiva e a verticalização dificultam a adaptabilidade da corporação e comprometem sua capacidade de resposta. Assim, o modelo adotado pela Lei nº 12.086 não apenas contraria os fundamentos teóricos apresentados, mas também compromete a eficiência e a eficácia da instituição no cumprimento de sua missão.

4.5.6 ANÁLISE LEGÍSTICA DA LEI 12.086/2009

Buscou-se identificar como as pressões corporativistas podem ter influenciado na formulação dessa legislação, contribuindo para a criação da estrutura mais vertical e complexa já discutida. De acordo com a Teoria da Captura Regulamentar, proposta por Stigler (1971),

grupos de interesse podem exercer influência direta no processo de elaboração legislativa, moldando as normas para atender a interesses específicos. No contexto da lei em comento, é plausível que a estagnação nas promoções de oficiais e praças entre 2008 e 2009 tenha gerado uma pressão para a criação de novas vagas e níveis hierárquicos, resultando em uma estrutura mais burocrática.

A complexidade gerada por essa reorganização é ilustrada pelo exemplo do Departamento de Logística e Finanças, responsável por autorizar desde compras simples, como clipes de papel, até aquisições complexas, como helicópteros. O acúmulo de decisões em um único oficial compromete a agilidade administrativa, evidenciando um problema estrutural. Outro exemplo é o Centro de Material Bélico (CMBel), subordinado a uma longa cadeia hierárquica, o que retarda decisões essenciais, como a compra de munições. Essa estrutura torna os processos cotidianos excessivamente burocráticos, dificultando uma resposta rápida e eficiente.

Outra constatação relevante é que a delegação de competência federal ao Governador do Distrito Federal para editar normas de organização da estrutura da PMDF pode tornar o processo de elaboração dessas normas mais suscetível a pressões corporativistas. Essa proximidade entre a autoridade reguladora e os militares do DF pode facilitar a defesa de interesses corporativos em detrimento do interesse público mais amplo. Além disso, essa transferência de responsabilidade levanta questões constitucionais, uma vez que o inciso XIV do artigo 21 da Constituição Federal atribui exclusivamente à União a competência para organizar a PMDF. A delegação desse poder ao Governador pode reduzir o escrutínio público e potencialmente permitir mudanças que favorecem interesses internos específicos. Vieira (1971) alerta que a delegação de competências deve ser conduzida com cautela para evitar que o processo legislativo seja capturado por interesses de grupos específicos, comprometendo a imparcialidade e o interesse público.

Assim, embora a intenção explícita e primária da Lei 12.086/2009 fosse modernizar a estrutura da PMDF, seu resultado prático foi uma maior centralização de decisões em áreas administrativas, aumento das funções burocráticas e o deslocamento de efetivo das unidades operacionais para as unidades administrativas. Essas mudanças destoam das teorias de descentralização e eficiência organizacional,

indicando que a lei não atingiu plenamente seu objetivo de tornar a corporação mais ágil e eficiente.

Observa-se que, no texto legislativo, as mudanças aparentaram ser simples, com alterações sutis na redação. O texto original da Lei 6.450 apresentava a seguinte configuração:

CAPÍTULO II
 Constituição e Atribuições do Comando-Geral
 Art. 9º O Comando-Geral da Corporação compreende:
 I - o Comandante-Geral;
 II - o Estado-Maior - Órgão de Direção-Geral;
 III - as Diretorias - Órgãos de Direção Setorial;
 IV - a Ajudância-Geral;
 V - as Comissões;
 VI - as Assessorias.

Com a promulgação da Lei 12.086/2009, o artigo 9º passou a ter a seguinte redação:

CAPÍTULO II
 Constituição e Atribuições do Comando-Geral
 Art. 9º O Comando-Geral da Corporação compreende:
 I - o Comandante-Geral;
 II - o Subcomandante-Geral;
 III - o Estado-Maior, órgão de planejamento estratégico;
 IV - os departamentos, órgãos de direção-geral;
 V - as diretorias, órgãos de direção setorial;
 VI - as comissões; e
 VII - as assessorias.

(BRASIL, 2009, art. 9º).

Além disso, foi incluído à Lei 6.450 o Artigo 19, com a seguinte redação:

Art. 19. Os departamentos, em número máximo de 6 (seis) e organizados sob a forma de sistema, exercerão suas competências por meio de órgãos de direção setorial que lhes sejam diretamente subordinados, criados mediante ato do Poder Executivo federal.
 Parágrafo único. O número de órgãos de direção setorial não poderá exceder ao limite de 5 (cinco) por departamento.

(BRASIL, 2009, art. 9º).

Embora as alterações no texto legislativo aparentem ser de caráter textual e pontual, as repercussões na estrutura organizacional

da corporação foram significativas. A inclusão dos departamentos e a possibilidade de criação de até 30 diretorias por meio de atos infralegais configuraram um novo degrau hierárquico, contribuindo para a verticalização e centralização da instituição.

Do ponto de vista teórico, essa centralização contraria os princípios estabelecidos no Decreto-Lei nº 200/1967 e no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, elaborado sob a liderança de Luiz Carlos Bresser-Pereira. Ambos defendem a descentralização como forma de aumentar a eficiência da administração pública. O Decreto-Lei nº 200 promove a ideia de que a descentralização administrativa permite que as decisões sejam tomadas de maneira mais rápida e próxima das atividades-fim, reduzindo a burocracia e melhorando a capacidade de resposta das instituições públicas. O PDRAE, por sua vez, reforça essa perspectiva ao propor uma administração pública gerencial, enfatizando a autonomia dos órgãos e a delegação de competências para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. A verticalização introduzida pela Lei nº 12.086/2009, ao concentrar decisões em departamentos mais distantes dos problemas operacionais, vai de encontro a esses princípios, gerando distanciamento entre o tomador de decisão e o problema fático, o que tende a comprometer a agilidade e a eficácia da gestão.

A Teoria de Eficiência Organizacional de Lawrence e Lorsch (1967) reforça a ideia de que estruturas descentralizadas são mais adaptáveis e eficientes, principalmente em ambientes que demandam respostas rápidas às condições locais. A criação de novos níveis hierárquicos pela Lei 12.086 resultou em maior burocratização e limitação da flexibilidade operacional, distanciando os gestores das necessidades concretas do campo. Essa configuração, sob a ótica da teoria, compromete a alocação flexível e eficiente dos recursos, já que decisões são tomadas em instâncias superiores, afastadas da realidade operacional.

A centralização e verticalização observadas na nova estrutura administrativa podem ser analisadas sob a perspectiva da Teoria da Liderança Distribuída de Gronn (2002) e Spillane (2006), que apontam para os riscos de uma administração excessivamente centralizada, a qual tende a ser menos responsiva e adaptável às demandas operacionais e gerenciais. Nesse sentido, a distribuição de liderança e

tomada de decisão é fundamental para garantir maior agilidade e flexibilidade na gestão.

Além disso, ao utilizar a Teoria da Descentralização de Osborne e Gaebler (1992), é possível concluir que a reestruturação promovida pela Lei 12.086/2009 representou uma oportunidade perdida de modernizar a estrutura administrativa da PMDF. Em vez de adotar um modelo mais horizontal e eficiente, que aproximasse a gestão estratégica das necessidades operacionais do cotidiano, a corporação seguiu um caminho contrário, o de maior centralização.

Assim, as alterações introduzidas pela Lei nº 12.086/2009 à luz dos princípios estabelecidos no Decreto-Lei nº 200/1967 e das teorias contemporâneas de descentralização e eficiência organizacional, observa-se que a centralização implementada na PMDF contraria as recomendações de flexibilidade organizacional e autonomia decisória. O modelo atual concentra poder e recursos em níveis hierárquicos distantes das operações, divergindo dos preceitos da administração moderna, o que compromete a eficiência da corporação e sua capacidade de resposta às demandas operacionais. Além disso, essa centralização resultou na concentração de efetivo em unidades administrativas e de suporte, em detrimento das unidades operacionais.

4.6 RECOMENDAÇÕES

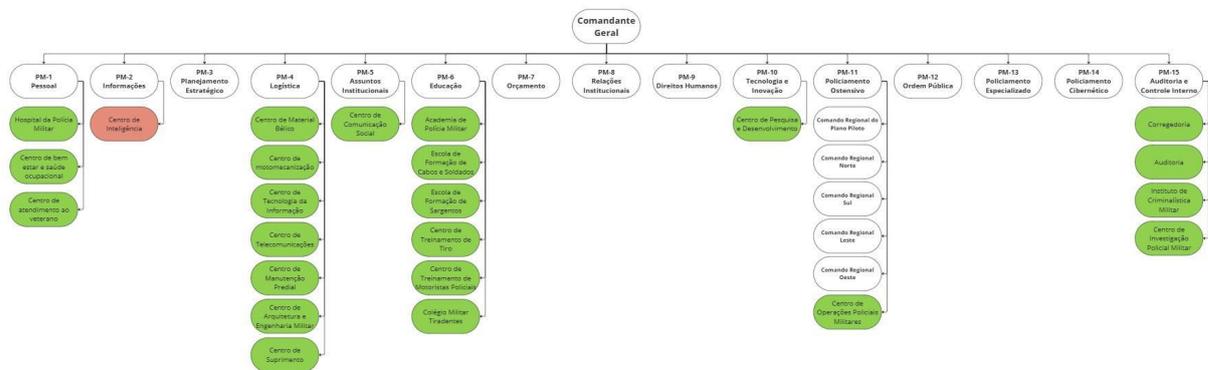
Com base nas análises realizadas e fundamentando-se nas teorias de Mintzberg (1983), Thompson (1967) e Osborne e Gaebler (1992), propõe-se uma reestruturação organizacional da PMDF direcionada para uma configuração mais horizontal e descentralizada, com foco na eficiência operacional. A proposta adota como pilares a especialização das estruturas de administração e suporte, a descentralização de responsabilidades e a priorização de unidades operacionais mais ágeis e conectadas às demandas locais.

A recomendação central é que a estrutura administrativa da instituição seja reorganizada para se concentrar no Comando-Geral, apoiado por um Estado-Maior composto por quinze seções e cinco comandos regionais. Nesse modelo, sugere-se a eliminação dos departamentos e diretorias, com o objetivo de simplificar os níveis hierárquicos, aproximar as decisões das realidades operacionais e

augmentar a eficácia na alocação de recursos, conforme ilustrado no organograma a seguir.

Essa reconfiguração busca alinhar a estrutura da PMDF aos princípios da descentralização, flexibilidade e autonomia decisória, apontados como fundamentais para instituições que operam em contextos dinâmicos e complexos. Além disso, a proposta visa aproximar a organização do modelo clássico de Estado-Maior Geral, mantendo a centralização estratégica no Comando-Geral e delegando maior autonomia às unidades executoras, em consonância com os princípios discutidos no capítulo teórico.

Figura 4 – Organograma proposto



Fonte: Elaborada pelo autor

A estrutura proposta, baseada no sistema de Estado-Maior Geral, organiza-se em três níveis hierárquicos, com a gestão estratégica concentrada no Comando-Geral e nas seções especializadas que integram o Estado-Maior. Essa configuração busca resgatar os princípios fundamentais do modelo clássico, conforme discutido no tópico 2.12, ao combinar centralização estratégica com descentralização operacional, características que permitem maior flexibilidade e eficiência nas respostas organizacionais.

Além disso, a proposta contempla a descentralização e a especialização das estruturas de suporte, alinhando-se à lógica do Estado-Maior Geral, que privilegia a autonomia de unidades especializadas. Nesse sentido, 22 unidades específicas, como o Centro de Material Bélico, o Hospital da Polícia Militar, o Centro de Arquitetura e Engenharia Militar e a Academia de Polícia Militar de Brasília, seriam organizadas para prestar serviços internos direcionados às atividades-meio da corporação. Essas unidades, organizadas em subsistemas, operariam de maneira a reduzir a sobrecarga do Comando-Geral,

delegando competências operacionais e técnicas para estruturas específicas, conforme ilustrado nos organogramas apresentados.

Ao promover a especialização e a descentralização, essa proposta reforça o alinhamento com teorias contemporâneas discutidas no capítulo teórico, como as de Mintzberg (1983) e Thompson (1967), que destacam a importância de estruturar organizações de forma a equilibrar coordenação estratégica com autonomia operacional. Dessa forma, o modelo proposto não apenas resgata elementos do Estado-Maior Geral, mas também incorpora princípios modernos de gestão pública, maximizando a eficiência administrativa e operacional da PMDF.

Em relação às atividades finalísticas da PMDF, a proposta inclui a criação de 23 novos Batalhões de Polícia Militar, com jurisdições territoriais mais concentradas e próximas das comunidades atendidas. Essa reestruturação busca fortalecer a presença policial local, promovendo maior integração com a população e respostas mais ágeis às demandas de segurança.

Adicionalmente, a proposta contempla a criação de batalhões estratégicos posicionados em áreas de maior relevância para a ordem pública e a preservação das instituições, como o Batalhão Praça dos Três Poderes, o Batalhão Rio Branco e o Batalhão Monumental. Esses batalhões seriam responsáveis por assegurar uma atuação direcionada e eficiente em zonas críticas da capital federal, reforçando a capacidade da PMDF de responder de maneira célere e eficaz aos desafios impostos pelo contexto político e social do Distrito Federal.

4.6.1 REDUÇÃO DA VERTICALIDADE ORGANIZACIONAL

A proposta de reorganização administrativa da PMDF prevê a supressão de departamentos e diretorias que atualmente desempenham funções redundantes em relação às seções do Estado-Maior, com o objetivo de tornar a estrutura mais horizontal e eficiente. Essa reorganização sugere uma administração composta por dois níveis principais: o Comando-Geral e o Estado-Maior, em conformidade com os princípios do sistema de Estado-Maior Prussiano. Nesse modelo, o Estado-Maior seria composto por 15 seções especializadas, com autonomia descentralizada, responsáveis pela administração estratégica da corporação.

Tabela 13 – Unidades de administrativas da proposta

Unidade
COMANDO GERAL
PM-1 (SEÇÃO DE ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DOS PESSOAL)
PM-2 (SEÇÃO DO ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL POR INFORMAÇÕES)
PM-3 (SEÇÃO DE ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL PELO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO)
PM-4 (SEÇÃO DE ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL POR LOGÍSTICA)
PM-5 (SEÇÃO DE ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL)
PM-6 (SEÇÃO RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL)
PM-7 (SEÇÃO DE ESTADO MAIOR RESPONSÁVEL PELO ORÇAMENTO)
PM-8 (SEÇÃO DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E COOPERAÇÃO)
PM-9 (SEÇÃO DE DIREITOS HUMANOS E CONFORMIDADE)
PM-10 (SEÇÃO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO)
PM-11 COMANDO DE POLICIAMENTO OSTENSIVO
PM-12 COMANDO DE PRESERVAÇÃO DA ORDEM
PM-13 COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO
PM-14 COMANDO DE POLICIAMENTO CIBERNÉTICO
PM-15 (SEÇÃO DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO)
COMANDO REGIONAL DO PLANO PILOTO
COMANDO REGIONAL NORTE
COMANDO REGIONAL SUL
COMANDO REGIONAL LESTE
COMANDO REGIONAL OESTE

Fonte: Elaborada pelo autor

Sob a supervisão dessas seções, seriam estruturados centros de suporte, unidades especializadas voltadas para atividades internas da instituição. Por exemplo, o Centro de Motomecanização, vinculado à PM-4, seria responsável por todas as atividades relacionadas às viaturas e ao transporte, com autonomia administrativa e orçamento próprio

para conduzir processos licitatórios em sua área de atuação. Esse modelo englobaria a compra de novas viaturas, contratos de manutenção, rastreamento, avaliação de desempenho, entre outras demandas. De maneira similar, outros centros especializados, como o Centro de Material Bélico, o Centro de Tecnologia da Informação e o Centro de Arquitetura e Engenharia Militar, teriam autonomia equivalente para gerir suas respectivas atribuições.

Esse enfoque alinha-se às teorias discutidas no capítulo teórico, especialmente as de Mintzberg (1983), Thompson (1967) e Osborne e Gaebler (1992), que destacam a importância da descentralização e da especialização para aumentar a eficiência administrativa e operacional. Além disso, encontra respaldo nos preceitos da reforma administrativa de 1992 e do Decreto-Lei nº 200/1967, que incentivam estruturas mais enxutas e descentralizadas, aproximando o poder decisório dos problemas operacionais e permitindo respostas mais rápidas e eficazes às demandas cotidianas.

Uma vantagem adicional desse modelo descentralizado é a capacidade de isolar eventuais problemas administrativos em setores específicos, evitando impactos generalizados na instituição. Atualmente, o Departamento de Logística e Finanças centraliza a responsabilidade por aquisições e serviços de suporte, o que significa que qualquer falha nesse departamento pode comprometer múltiplas áreas da corporação, desde a aquisição de munições e fornecimento de combustível até a compra de uniformes e materiais administrativos. Na estrutura proposta, problemas em um centro específico, como o Centro de Material Bélico, afetariam exclusivamente a gestão bélica, sem comprometer áreas como tecnologia da informação, motomecanização ou construção de quartéis.

A estrutura administrativa proposta, composta pelo Comando-Geral e 15 seções especializadas do Estado-Maior, inspira-se no sistema de Estado-Maior Prussiano. Esse modelo promove a descentralização e a especialização, ao mesmo tempo que mantém a coordenação centralizada sob a supervisão do Comando-Geral, assegurando unidade e alinhamento estratégico.

A eficácia de qualquer estrutura operacional está diretamente relacionada à eficiência do suporte administrativo, conforme destacado por Thompson (1967), que enfatiza a interdependência entre as atividades-meio e as atividades-fim em organizações complexas. No

caso da PMDF, uma instituição com responsabilidades amplas e desafiadoras, as operações de campo dependem de um suporte administrativo e logístico bem estruturado, capaz de garantir a disponibilidade de recursos essenciais, como infraestrutura, informações e treinamento, de maneira confiável e contínua.

Essa relação entre o suporte administrativo e as operações de campo também encontra respaldo na análise de Mintzberg (1983), que identifica o suporte logístico como um dos principais componentes de uma organização eficiente. Segundo o autor, a capacidade de integrar e coordenar subsistemas especializados é fundamental para garantir o funcionamento harmônico da estrutura organizacional. Nesse sentido, a proposta de reestruturação busca criar uma estrutura descentralizada e especializada, onde cada unidade de suporte desempenha um papel claro e bem definido, contribuindo de forma ágil e integrada para as demandas operacionais da corporação.

A transição para uma nova estrutura administrativa reforça, assim, a importância de alinhar os serviços de suporte às necessidades estratégicas e práticas da corporação. Por meio da descentralização e da especialização, conforme discutido por Osborne e Gaebler (1992), os serviços de suporte não apenas acompanham, mas potencializam as operações da PMDF, garantindo maior eficácia no cumprimento de sua missão de segurança pública.

4.6.2 CRIAÇÃO DE UNIDADE DE SUPORTE ESPECIALIZADAS

A segunda recomendação propõe a criação de estruturas de suporte autônomas, descentralizadas e com autonomia orçamentária, posicionadas no terceiro nível da hierarquia institucional, sempre subordinadas a uma das seções do Estado-Maior. Essa proposta se alinha à Teoria da Descentralização e aos princípios do Decreto-Lei nº 200/1967, que estabelecem a descentralização como ponto central para aumentar a eficiência e aproximar a tomada de decisão dos problemas operacionais.

As 22 estruturas de suporte concebidas foram projetadas com base na Teoria da Contingência, que defende que as organizações devem se adaptar às características do ambiente em que operam. Exemplos como o Centro de Arquitetura e Engenharia Militar e a Escola de Formação de Sargentos refletem esse entendimento ao atender

demandas específicas e estratégicas da corporação, respeitando as necessidades operacionais e contextuais de uma instituição policial. Ao mesmo tempo, essas estruturas exemplificam os princípios da Teoria da Burocracia de Nível de Rua (Lipsky, 1980), pois funcionam como pontos de contato direto entre a administração estratégica e as necessidades práticas das unidades operacionais.

Além disso, a criação dessas estruturas segue os fundamentos da Teoria da Liderança Distribuída, ao permitir que líderes em diferentes níveis hierárquicos assumam maior autonomia e responsabilidade. Isso promove uma gestão colaborativa e reduz a sobrecarga do Comando-Geral, redistribuindo o poder decisório de forma estratégica.

A recomendação também está em consonância com os preceitos da Nova Gestão Pública (NGP), que busca modernizar as práticas administrativas, introduzindo maior eficiência e *accountability* por meio da especialização e descentralização. Essas estruturas não desempenham funções administrativas, mas sim, prestam serviços de apoio que viabilizam a eficácia das atividades-fim, refletindo os princípios da Teoria da Eficiência Operacional.

Por fim, essa reconfiguração está fundamentada no Modelo de Estado-Maior Geral, discutido no capítulo 2.12, que combina centralização estratégica com descentralização tática e operacional.

A seguir, estão listadas as unidades de suporte especializado propostas:

Tabela 14 – Unidades de suporte da proposta
HOSPITAL DA POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE BEM ESTAR E SAÚDE OCUPACIONAL
CENTRO DE ATENDIMENTO AO VETERANO
CENTRO DE MATERIAL BÉLICO
CENTRO DE MOTOMECANIZAÇÃO
CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
CENTRO DE TELECOMUNICAÇÕES

CENTRO DE MANUTENÇÃO PREDIAL
CENTRO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA MILITAR
CENTRO DE SUPRIMENTO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR (BACHARELADO, PÓS LATO SENSU, MESTRADO E DOUTORADO)
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE PRAÇAS (FORMAÇÃO TÉCNICA POLICIAL)
ESCOLA DE SARGENTOS DE POLÍCIA (FORMAÇÃO DE SARGENTOS/SUPERVISORES)
CENTRO DE TREINAMENTO DE TIRO
CENTRO DE TREINAMENTO DE MOTORISTAS POLICIAIS
COLÉGIO MILITAR TIRADENTES (EDUCAÇÃO BÁSICA PARA DEPENDENTE DE POLICIAIS MILITARES)
CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
CENTRO DE OPERAÇÃO POLICIAIS MILITARES (COPOM - ATENDIMENTO E DESPACHO)
CORREGEDORIA
AUDITORIA
INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA MILITAR
CENTRO DE INVESTIGAÇÃO POLICIAL MILITAR

Fonte: Elaborada pelo autor

Essas estruturas especializadas e descentralizadas, fundamentadas nos princípios da Teoria da Descentralização de Osborne e Gaebler (1992), apresentam o potencial de otimizar a alocação de recursos e fortalecer a eficiência administrativa e operacional. Ao conferir autonomia financeira e administrativa a cada unidade, a proposta permite que áreas especializadas tenham a capacidade de ordenar despesas diretamente, agilizando processos decisórios e a alocação de recursos.

Essa configuração também promove uma divisão clara de atribuições, evitando a concentração excessiva de responsabilidades em um único departamento, como ocorre atualmente no Departamento de Logística e Finanças. Ao redistribuir competências de forma equilibrada entre as unidades de suporte, a estrutura proposta contribui para uma gestão mais eficiente e adaptada às demandas

específicas de cada área, reforçando a capacidade da corporação de atender às necessidades operacionais de maneira ágil e eficaz.

4.6.3 ESTRUTURA OPERACIONAL

Na proposição apresentada, é fundamental compreender que as unidades de suporte foram concebidas como extensões especializadas para atender às demandas operacionais dos batalhões. O princípio maior de sua existência é o suporte direto às atividades desempenhadas pelos batalhões. Essas unidades não existem por si só; sua razão de ser está intrinsecamente ligada ao atendimento das necessidades específicas dos batalhões.

Por exemplo, o Centro de Arquitetura e Engenharia Militar foi idealizado exclusivamente para projetar e construir os aquartelamentos e demais estruturas físicas necessárias ao funcionamento dos batalhões. Para cumprir esse papel, as unidades de suporte terão autonomia administrativa e orçamentária, permitindo que desenvolvam suas atividades com eficiência, sempre em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Estado-Maior. Essa autonomia visa assegurar a entrega de serviços especializados de alta qualidade, otimizando o funcionamento dos batalhões.

Os batalhões, por sua vez, foram estrategicamente posicionados próximos às comunidades que atendem, para que possam desempenhar suas missões com maior eficácia e rapidez, adaptando-se às particularidades locais. Essa proximidade busca fortalecer a interação com a sociedade, promovendo uma presença policial mais visível e efetiva, capaz de responder de forma ágil aos desafios cotidianos.

A estrutura operacional proposta organiza-se em dois tipos principais de batalhões. O primeiro tipo inclui unidades com responsabilidades territoriais específicas, voltadas para atender demandas locais de segurança pública. O segundo tipo abrange batalhões especializados, como o Batalhão de Policiamento Rodoviário e o Batalhão de Operações Especiais, que possuem jurisdição em todo o Distrito Federal e são projetados para atuar em situações críticas, garantindo o restabelecimento da ordem pública. Subordinados ao Comando de Policiamento Especializado (PM-13), esses batalhões exemplificam a integração entre especialização e presença territorial.

Com essa configuração, a proposta reforça o papel central dos batalhões como unidades operacionais de ponta, enquanto as unidades de suporte exercem funções estratégicas para viabilizar e potencializar suas operações, garantindo maior eficiência e alinhamento às demandas da sociedade.

Tabela 15 – Unidades de policiamento especializado propostas	
PM-13 COMANDO DE POLICIAMENTO ESPECIALIZADO	BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS
	BATALHÃO DE CHOQUE
	BATALHÃO DE POLICIAMENTO RURAL
	BATALHÃO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL
	BATALHÃO DE POLICIAMENTO RODOVIÁRIO
	BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO
	REGIMENTO DE POLICIAMENTO MONTADO

Fonte: Elaborada pelo autor

O princípio da horizontalização da estrutura institucional permanece como elemento central na organização operacional proposta, com todos os batalhões especializados subordinados à PM-13 posicionados no terceiro nível da hierarquia organizacional. Essa configuração favorece a proximidade com as operações e permite uma gestão mais direta, reduzindo níveis intermediários e otimizando a eficiência operacional.

O segundo tipo de batalhão proposto é voltado para o policiamento ostensivo geral, com o objetivo de atuar em todas as cidades do Distrito Federal, desempenhando funções essenciais de preservação da ordem pública e garantia da Lei. A análise da estrutura atual evidencia que a Lei nº 12.086/2009, apesar do aumento populacional e da expansão urbana no Distrito Federal, não promoveu mudanças significativas na criação de unidades policiais em áreas de crescimento consolidado, como Vicente Pires, Sol Nascente, Arniqueiras, Itapoã, Jardim Botânico, Santa Luzia e Park Sul. A estrutura

operacional permaneceu praticamente inalterada, desconsiderando as novas demandas territoriais e populacionais.

A proposta apresentada visa corrigir essas lacunas por meio da criação de novos batalhões em áreas que, embora consolidadas, ainda carecem de presença policial adequada. Além disso, contempla o reforço em regiões já atendidas por batalhões, mas que, devido ao crescimento populacional e ao aumento dos índices criminais, demandam desmembramento territorial e a instalação de novas unidades. Essa estratégia busca fortalecer a presença policial e ajustar a cobertura de segurança às necessidades atuais da população.

A organização dos batalhões circunscricionais foi concebida para atender a esses objetivos, com a seguinte estrutura:

Tabela 16 – Unidades de policiamento circunscricional propostas	
COMANDO REGIONAL DO PLANO PILOTO	Batalhão Candangolândia
	Batalhão Cruzeiro
	Batalhão Guará I
	Batalhão Guará II
	Batalhão Park Sul
	Batalhão Lago Norte
	Batalhão Lago Sul
	Batalhão Núcleo Bandeirante
	Batalhão Asa Sul
	Batalhão Asa Norte
	Batalhão Monumental
	Batalhão Setor de Indústrias
	Batalhão Sudoeste
	Batalhão Varjão
COMANDO REGIONAL NORTE	Batalhão Fercal
	Batalhão Sobradinho I
	Batalhão Sobradinho II
	Batalhão Brazlândia

COMANDO REGIONAL SUL	Batalhão Park Way
	Batalhão Gama
	Batalhão Jardim Botânico
	Batalhão Recanto das Emas
	Batalhão Riacho Fundo I
	Batalhão Riacho Fundo II
	Batalhão Santa Maria
COMANDO REGIONAL LESTE	Batalhão Arapoanga
	Batalhão Paranoá
	Batalhão Itapoã
	Batalhão Planaltina
	Batalhão São Sebastião
COMANDO REGIONAL OESTE	Batalhão Ponte Alta
	Batalhão Águas Claras
	Batalhão Arniqueiras
	Batalhão Ceilândia Norte
	Batalhão Ceilândia Sul
	Batalhão Samambaia Sul
	Batalhão Samambaia Norte
	Batalhão Estrutural
	Batalhão Sol Nascente
	Batalhão Taguatinga Norte
	Batalhão Taguatinga Sul
	Batalhão Vicente Pires

Fonte: Elaborada pelo autor

Além das unidades operacionais anteriormente mencionadas, propõe-se a criação do Batalhão Rio Branco, cuja atribuição será garantir a segurança das representações diplomáticas no Distrito Federal. Essa unidade estará subordinada à PM-8, responsável pelas Relações Institucionais e Cooperação, assegurando alinhamento com as diretrizes estratégicas de atuação da corporação.

Adicionalmente, recomenda-se a manutenção do Centro de Inteligência da PMDF, com a sua subordinação transferida diretamente

para a PM-2, a seção do Estado-Maior encarregada da gestão de informações. Essa mudança visa integrar de maneira mais eficaz as atividades de inteligência com a estrutura de planejamento estratégico da corporação.

Com essas alterações, a nova estrutura operacional proposta passaria a contar com 57 unidades operacionais, ampliando significativamente a capacidade de atuação em comparação com as 34 unidades estabelecidas após a implementação da Lei nº 12.086. Essa expansão reforça a presença territorial e a eficiência da corporação, alinhando-a às demandas contemporâneas de segurança pública no Distrito Federal.

4.6.4 REDISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO

A proposta de redistribuição do efetivo na nova estrutura foi elaborada com base nos princípios de descentralização das responsabilidades e na simplificação e racionalização da estrutura administrativa. Esses fundamentos estão alinhados às diretrizes da Nova Gestão Pública, conforme Osborne e Gaebler (1992), que destacam a importância de estruturas mais enxutas e direcionadas para suas finalidades principais. O objetivo central é reduzir a concentração de efetivo nos setores administrativos, promovendo sua realocação para unidades de suporte e, principalmente, para as unidades operacionais da corporação. Esse ponto de vista também reflete a perspectiva de Mintzberg (1983), que associa a descentralização ao aumento da flexibilidade e eficiência organizacional.

Em 2012, conforme os dados do Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QODE), 9,91% do efetivo total da corporação estava alocado em unidades administrativas, enquanto 12,03% dos recursos financeiros destinados à folha de pagamento eram direcionados a esses setores. A proposta de redistribuição apresentada reduz esses percentuais para 6,69% e 7,92%, respectivamente. Essa alteração não apenas busca aprimorar a eficiência operacional da instituição, mas também visa possibilitar que áreas especializadas exerçam suas atribuições com maior autonomia e celeridade, em consonância com os princípios de Thompson (1967) e os preceitos de descentralização estabelecidos pelo Decreto-Lei nº 200/1967.

O quadro a seguir apresenta uma comparação entre a distribuição do efetivo conforme o QODE de 2012 e a distribuição projetada na nova estrutura, destacando as mudanças propostas e seus impactos na organização.

Tabela 17 – Resumo QODE 2012						
QODE 2012						
Tipo	Unidades	%	Efetivo	%	R\$ Anual	%
Administrativa	39	45,9%	1850	9,9%	R\$ 454.656.869,33	12,0%
Suporte	12	14,1%	1344	7,2%	R\$ 312.306.621,82	8,3%
Operacional	34	40,0%	15479	82,9%	R\$ 3.011.923.446,79	79,7%
	85	100,0%	18673	100,0%	R\$ 3.778.886.937,94	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 18 – Resumo QODE da proposta						
QODE PROPOSIÇÃO						
Tipo	Unidades	%	Efetivo	%	R\$ Anual	%
Administrativa	21	21,0%	1179	6,7%	R\$ 297.094.908,17	7,9%
Suporte	22	22,0%	1378	7,8%	R\$ 354.736.346,93	9,5%
Operacional	57	57,0%	15074	85,5%	R\$ 3.101.036.751,35	82,6%
	100	100,0%	17631	100,0%	R\$ 3.752.868.006,45	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor

A comparação entre a distribuição de efetivo presente no QODE de 2012 e a proposta atual destaca as mudanças planejadas para aprimorar a eficiência organizacional da PMDF. A análise quantitativa dos dados relativos ao número de unidades, efetivo alocado e custos anuais por setor evidencia uma redução significativa nas unidades administrativas. Esse redimensionamento, aliado à horizontalização da estrutura e à criação de centros de suporte especializados, configura um modelo organizacional mais ajustado às necessidades operacionais.

A proposta reflete um direcionamento estratégico voltado à descentralização de responsabilidades e à priorização da aplicação de recursos nas atividades finalísticas da corporação. Esse enfoque tem como objetivo principal promover uma gestão mais ágil e eficiente, orientada à obtenção de resultados operacionais, ao mesmo tempo que fortalece a capacidade institucional de responder às demandas de segurança pública de maneira efetiva e integrada.

Tabela 19 – Comparação QODE 2012 x QODE Proposto		
VARIAÇÕES		
Unidades	Efetivo	R\$ Anual
-46,2%	-36,3%	-34,7%
83,3%	2,5%	13,6%
67,6%	-2,6%	3,0%
17,6%	-5,6%	-0,7%

Fonte: Elaborada pelo autor

Apesar da criação de 23 novos batalhões e 10 novas estruturas de suporte, observa-se que tanto o efetivo total quanto os custos relacionados à folha de pagamento apresentaram reduções discretas. Esse resultado está em consonância com os fundamentos teóricos que indicam que estruturas mais horizontais e descentralizadas tendem a aumentar a eficiência organizacional.

O Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QODE) completo, detalhando a presente proposta, encontra-se disponível no Apêndice A deste estudo.



5

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal analisar as repercussões da Lei Federal nº 12.086/2009 na estrutura organizacional e na distribuição de efetivo da PMDF, com foco nas atividades administrativas, de suporte e finalísticas. A investigação buscou compreender como as mudanças estruturais impactaram a alocação de recursos humanos e identificar formas de alinhar a organização às melhores práticas de gestão pública.

A análise revelou que a Lei nº 12.086/2009, ao introduzir novos níveis hierárquicos na arquitetura organizacional e expandir significativamente o número de unidades administrativas, resultou em uma estrutura organizacional mais complexa, verticalizada e centralizada. Essa configuração contraria os preceitos da Teoria da Descentralização e do Decreto-Lei nº 200/1967, que apontam para a necessidade de estruturas mais enxutas e de proximidade entre o poder decisório e as operações. Os dados documentais demonstraram que as alterações promoveram uma migração significativa de efetivo das unidades operacionais para as administrativas.

Os resultados também indicaram que a centralização excessiva e a falta de especialização em áreas de suporte administrativo tornaram a organização mais suscetível a falhas sistêmicas. Essa vulnerabilidade é particularmente evidente na concentração de responsabilidades no Departamento de Logística e Finanças (DLF), que atualmente é responsável por uma ampla gama de aquisições e contratações, desde itens rotineiros, como a contratação de pessoal de limpeza, professores para o Colégio Militar e material de papelaria, até compras altamente específicas e complexas, como viaturas, armas, aeronaves e tecnologia da informação.

Essa configuração não é razoável, nem eficiente ou eficaz. Uma mesma estrutura ser responsável simultaneamente por itens do cotidiano e por aquisições estratégicas de alta complexidade resulta em sobrecarga e em uma provável perda de qualidade nos processos decisórios. As demandas distintas exigem níveis diferentes de especialização, o que torna inviável que uma única unidade administrativa atenda adequadamente a todas essas frentes.

Esse cenário contrasta diretamente com os princípios da Teoria da Contingência, que destaca a importância de estruturas ajustadas às particularidades de cada função, e da Teoria da Eficiência Operacional, que preconiza a especialização e a alocação eficiente de recursos. A centralização atual compromete tanto a agilidade quanto a precisão das decisões, além de aumentar os riscos associados a gargalos e ineficiências administrativas.

A proposta apresentada neste estudo busca corrigir esses desvios por meio de uma estrutura alinhada aos preceitos trazidos no capítulo teórico, especialmente aos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) e do Modelo de Estado-Maior Geral. A criação de centros de suporte especializados, com autonomia administrativa e orçamentária, reflete os fundamentos da NGP ao descentralizar responsabilidades e direcionar recursos diretamente às necessidades operacionais. Esses centros foram concebidos para atender demandas específicas, como material bélico, motomecanização, arquitetura e engenharia militar, tecnologia da informação e comunicação, eliminando gargalos burocráticos e acelerando a tomada de decisões.

A reorganização também incorpora os conceitos da Teoria da Liderança Distribuída, ao delegar maior autonomia decisória às unidades de suporte e operacionais, permitindo que decisões sejam tomadas mais próximas dos problemas específicos de cada área. Esse modelo promove uma gestão mais distribuída e eficaz, reduzindo os tempos de resposta e ampliando a capacidade adaptativa da corporação.

Como parte dessa proposta, está prevista a criação de 23 novos batalhões, com o objetivo de aproximar a Polícia Militar da comunidade e atender às especificidades regionais de Brasília. Dentre as unidades sugeridas, destacam-se o Batalhão da Praça dos Três Poderes, que reforçará a segurança em uma área de alto valor institucional; o Batalhão Noroeste, para atender a uma das regiões de maior crescimento urbano; e os batalhões de Ponte Alta, Itapoã, Vicente Pires e Arniquireiras, que responderão às demandas de áreas com características e necessidades próprias.

Essa redistribuição de efetivo e a criação de novas unidades operacionais refletem os princípios da Teoria da Burocracia de Nível de Rua, ao valorizar a presença das unidades policiais próximas à comunidade. Isso é fundamental para a eficácia das políticas de

segurança pública, pois permite uma atuação mais personalizada e alinhada às peculiaridades locais, fortalecendo o vínculo entre a corporação e a sociedade.

No âmbito estrutural, a proposta apresenta uma reconfiguração que integra o modelo tradicional de Estado-Maior Geral às teorias contemporâneas de administração pública, promovendo uma estrutura mais enxuta e eficiente. A proposta reduz o número de degraus hierárquicos na organização ao suprimir diretorias e departamentos, desmembrando responsabilidades e redistribuindo-as de forma descentralizada. Todos os assuntos relacionados ao *core* da atividade policial são alocados em um mesmo nível organizacional próximo ao comando, eliminando níveis repetidos que tratam do mesmo tema e garantindo maior agilidade na gestão.

A estrutura gerencial e administrativa é consolidada em um único nível especializado, descentralizado nas seções de Estado-Maior, permitindo uma maior proximidade entre o comando e as decisões estratégicas. Esse modelo combina a tradição do modelo de Estado-Maior, que oferece um arcabouço sólido para a coordenação e o planejamento, com princípios modernos de descentralização, eficiência e especialização, promovendo flexibilidade e alinhamento com as demandas contemporâneas.

Essa reestruturação permite que a PMDF preserve sua identidade institucional como força militar e policial, enquanto moderniza sua gestão, reduzindo burocracias desnecessárias e criando uma organização mais responsiva e adaptada às necessidades de uma sociedade cada vez mais dinâmica e complexa.

Além disso, a análise legística permitiu não apenas contextualizar as limitações da Lei nº 12.086/2009 em relação às melhores práticas organizacionais, mas também compreender como pressões de grupos de interesse influenciaram sua formulação. Esses grupos, tanto internos à PMDF quanto externos, parecem ter direcionado a elaboração da lei para atender demandas específicas, como a criação de cargos e funções administrativas. Essa configuração sugere que a prioridade era a criação de vagas adicionais nos postos e graduações para garantir promoções aos policiais militares, em uma tentativa de resolver o problema de fluxo de carreira enfrentado pela organização naquele período.

Essa questão, alinhada mais aos desejos pessoais dos agentes envolvidos e às pressões internas, parece ter sobrepujado uma avaliação fundamentada em teorias administrativas e nas reais necessidades estratégicas da corporação. O resultado foi um modelo organizacional administrativo complexo e ineficiente, com várias unidades tratando do mesmo assunto em diferentes degraus hierárquicos, o que burocratiza e retarda a tomada de decisões.

Um exemplo claro disso é a criação de múltiplas estruturas relacionadas à gestão de pessoal, como a 1ª Seção do Estado-Maior (Gestão de Pessoal), o Departamento de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Pessoal Militar. Essas unidades tratam de assuntos muito próximos, mas foram colocadas em níveis organizacionais distintos, fazendo com que decisões precisem perpassar toda essa estrutura redundante. Além disso, foram criadas estruturas disfuncionais e desalinhadas com o core do negócio da Polícia Militar, como a Diretoria de Ensino Assistencial, que recebeu a incumbência de coordenar os colégios militares da instituição, embora a corporação possua apenas um colégio militar, tornando essa diretoria desnecessária.

Ademais, como já destacado, essas várias estruturas administrativas criadas foram concebidas com muito pouca autonomia, o que exacerba sua disfuncionalidade. A centralização excessiva continua a concentrar poder decisório em poucos níveis superiores, perpetuando gargalos e dificultando uma gestão eficiente. Essa dinâmica contrasta diretamente com os princípios de planejamento estratégico e eficiência organizacional, que deveriam guiar a formulação de políticas públicas alinhadas ao interesse coletivo e às demandas institucionais.

Essa dinâmica pode ter contribuído para a priorização de interesses setoriais em vez de uma visão estratégica integrada, resultando na expansão das unidades administrativas e no aumento da complexidade hierárquica. Esse cenário contraria os princípios de descentralização e eficiência administrativa defendidos no capítulo teórico. A análise desses fatores fornece um ponto de partida valioso para a formulação de propostas legislativas mais alinhadas às demandas da segurança pública e às melhores práticas de gestão.

A reorganização sugerida, ao propor uma estrutura horizontal e descentralizada, busca contribuir para a mitigação desses desequilíbrios, fortalecendo as unidades operacionais e promovendo

uma gestão mais ágil e eficaz. Esse modelo visa atender de forma mais ampla aos interesses institucionais republicanos e da sociedade, equilibrando a coesão estratégica da corporação com a necessidade de maior flexibilidade e eficiência organizacional.

Este trabalho aborda a lacuna existente no entendimento sobre a organização interna da PMDF, oferecendo uma análise crítica dos impactos da Lei nº 12.086/2009 e apresentando uma proposta concreta de modernização estrutural.

Por fim, abrem-se diversas perspectivas para futuras pesquisas relacionadas ao tema deste trabalho. Entre elas, destaca-se a análise do impacto da reestruturação organizacional na eficiência operacional e na capacidade de resposta das unidades policiais militares. Outra possibilidade é a realização de estudos sobre a viabilidade prática de implementar a estrutura horizontalizada proposta, com foco em identificar barreiras e facilitadores no contexto institucional das polícias militares. Também é relevante investigar a redistribuição do efetivo entre unidades administrativas e operacionais, avaliando os impactos na presença ostensiva e na percepção pública de segurança. Além disso, comparações com estruturas organizacionais de outras forças de segurança nacionais e internacionais que tenham adotado modelos semelhantes de descentralização e especialização. Essas linhas de pesquisa podem aprofundar a compreensão dos desafios e oportunidades associados à modernização organizacional das polícias militares, contribuindo para validar e aprimorar as propostas apresentadas neste estudo.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

Livros:

BOVENS, M.; ZOURIDIS, S. From street-level to system-level bureaucracies: How information and communication technology is transforming administrative discretion and constitutional control. *Public Administration Review*, v. 62, n. 2, p. 174-184, 2002.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

CAVALCANTI, S.; LOTTA, G. S.; PIRES, R. R. C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: PIRES, R. R. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. (Orgs.). *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas*. Brasília: IPEA/ENAP, 2018.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CORAGGIO, J. L. *Política social e descentralização*. Buenos Aires: CLACSO, 1988.

CRAIG, Gordon A. *The politics of the Prussian army: 1640–1945*. Oxford: Oxford University Press, 1955.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo*. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DONALDSON, L. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DUFFY, C. *The army of Frederick the Great*. Chicago: University of Chicago Press, 1974.

DUFFY, C. *The military experience in the age of reason*. New York: Routledge, 1987.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L.; PETTIGREW, A. *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

GALBRAITH, J. R. *Designing complex organizations*. Reading: Addison-Wesley, 1973.

GRABOSKY, P.; WILSON, P.; SUTTON, A. *Crime prevention: Approaches, practices, and evaluations*. Oxford University Press, 2012.

GIDDENS, Anthony. The nation-state and violence: volume two of A contemporary critique of historical materialism. Berkeley: University of California Press, 1984.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 423-451, 2002.

HARRIS, A. Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, v. 46, n. 2, p. 172-188, 2008.

HOOD, C. A public management for all seasons?. *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

HOOD, C. The 'new public management' in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2-3, p. 93-109, 1995.

KEEGAN, John. *The mask of command*. New York: Penguin Books, 1987.

KETTLE, D. F. *The global public management revolution: A report on the transformation of governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2000.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

LESSA, F. M. *Polícia e policiamento: A polícia no Rio de Janeiro (1808-1930)*. EDUFRJ, 2012.

LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. 30th ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

LOBO, A. *A administração territorial e a descentralização no Brasil*. Brasília: IPEA, 1988.

LOTTA, Gabriela S.; CAVALCANTI, Pedro; PIRES, Roberto R. C. *Implementação de políticas públicas: teoria e prática*. Brasília: ENAP, 2018.

MCKERCHER, B. J. C. *Napoleon and the operational art of war*. New York: Routledge, 1999.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1992.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading: Addison-Wesley, 1992.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: A comparative analysis. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

REINER, R. Law and order: An honest citizen's guide to crime and control, 2007.

SILVA, R. R. Descentralização e governança democrática. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

SPILLANE, J. P. Distributed leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

STRACHAN, H. The first world war. Oxford: Oxford University Press, 2003.

STRACHAN, H. The direction of war: Contemporary strategy in historical perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

TEIXEIRA, A. A autonomia local e a descentralização no Brasil. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

THOMPSON, J. D. Organizations in action: Social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill, 1967.

VIEIRA, C. Descentralização e redistribuição de poder. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.

WOODWARD, J. Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press, 1958.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods. 5th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2015.

Artigos de Periódicos:

ROCHA, M. Complexidade e Administração Pública Brasileira: Uma Análise da Armadilha das Soluções Prontas. Revista Brasileira de Gestão e Políticas Públicas, v. 9, n. 3, p. 417-432, 2019.

RODRIGUES, Miguel; ARAÚJO, Filipe. A nova gestão pública na governação local. INA, 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, R. S.; MARANHÃO, C. Administração Pública Gerencial e Modelo Gerencial para Resultados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 2, p. 139-149, 2009.

TEIXEIRA, A. Gestão Pública Enxuta: O Desafio da Administração Pública Brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 51, n. 2, p. 187-202, 2017.

Teses e Dissertações:

BARRETO FILHO, Mello; LIMA, Hermeto. História da polícia do Rio de Janeiro: aspectos da cidade e da vida carioca, 1565-1831. Rio de Janeiro: A Noite, 1939.

DANIEL, Vanessa Marques. Inovação no setor público brasileiro: uma análise a partir da perspectiva da lógica institucional. 2019. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

Documentos Online:

DIVISÃO Militar da Guarda Real da Polícia do Rio de Janeiro (1808-1821). Memória da Administração Pública Brasileira. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, nov. 2016. Disponível em: <http://mapa.an.gov.br/index.php/dicionario-periodo-colonial/169-divisao-militar-da-guarda-real-da-policia-1808-1821>. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

DIVISÃO Militar da Guarda Real da Polícia do Rio de Janeiro (1822-1831). Memória da Administração Pública Brasileira. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, nov. 2016. Disponível em: <http://mapa.an.gov.br/index.php/menu-de-categorias-2/313-divisao-militar-da-guarda-real-da-policia-1822-1831>. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

POLÍCIA do Distrito Federal (1889-1930). Memória da Administração Pública Brasileira. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, nov. 2016. Disponível em: <http://mapa.an.gov.br/index.php/dicionario-primeira-republica/694-policia-do-distrito-federa>. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

CONSELHO de Arquitetura e Urbanismo do Rio de Janeiro. O Quartel General da Polícia Militar na Rua Evaristo da Veiga. Rio de Janeiro, jun.

2013. Disponível em: https://www.caurj.gov.br/wp-content/uploads/2013/06/Dossier_Quartel_General_da_Policia_Militar.pdf. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

Leis e Decretos:

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei Federal nº 6.450, de 14 de outubro de 1977. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 12.086, de 6 de novembro de 2009. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências.

BRASIL. Decreto de 22 de outubro de 1831. Dá regulamento ao Corpo de Guardas Municipais Permanentes da Corte. Coleção das leis do Império do Brasil, Rio de Janeiro, parte 2, p. 48-51, 1875b.

BRASIL. Decreto nº 3.598, de 27 de janeiro de 1866. Reorganiza a força policial da Corte, dividindo-a em dois corpos, um militar e outro civil. Coleção das leis do Império do Brasil, Rio de Janeiro, v. 1, parte 2, p. 45-55, 1866.

BRASIL. Decreto nº 10.222, de 5 de abril de 1889. Dá novo regulamento para o Corpo Militar de Polícia da Corte. Coleção das leis do Império do Brasil, Rio de Janeiro, v. 1, parte 2, p. 399, 1889.

BRASIL. Decreto nº 155, de 14 de janeiro de 1890. Altera a organização da força policial da Capital Federal. Decretos do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, fascículo 4, p. 48-49, 1890a.

BRASIL. Decreto nº 852, de 13 de outubro de 1890. Eleva a brigada do Regimento Policial da Capital Federal. Decretos do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, fascículo 10, p. 2803, 1890b.

BRASIL. Decreto nº 958, de 6 de novembro de 1890. Dá regulamento para a Brigada Policial da Capital Federal. Decretos do Governo Provisório da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, fascículo 11, p. 3.330-3.410, 1891.

BRASIL. Decreto nº 1.033, de 1º de setembro de 1892. Dá nova organização à Brigada Policial da Capital Federal. Coleção das leis da

República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, p. 463-466, 1893.

BRASIL. Decreto nº 1.263-A, de 10 de fevereiro de 1893. Dá novo regulamento para a Brigada Policial da Capital Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, p. 94-173, 1894.

BRASIL. Decreto nº 4.272, de 11 de dezembro de 1901. Dá novo regulamento à Brigada Policial da Capital Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 2, p. 1207-1452, 1902.

BRASIL. Decreto nº 5.568, de 26 de junho de 1905. Dá nova organização à Força Policial do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 1, p. 454-618, 1907.

BRASIL. Decreto nº 9.262, de 28 de dezembro de 1911. Aprova o regulamento para a Brigada Policial do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 3, p. 391-612, 1915.

BRASIL. Decreto nº 11.467, de 27 de janeiro de 1915. Reorganiza a Brigada Policial do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 1, p. 204-217, 1917.

BRASIL. Decreto nº 12.014, de 29 de março de 1916. Dá novo regulamento à Brigada Policial do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 1, p. 527-718, 1917.

BRASIL. Decreto nº 14.477, de 17 de novembro de 1920. Reorganiza o quadro do pessoal efetivo da Brigada Policial, que passará a denominar-se Polícia Militar do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 2, p. 883-884, 1921.

BRASIL. Decreto nº 14.508, de 1º de dezembro de 1920. Aprova o regulamento para a Polícia Militar do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, parte 2, p. 959-1205, 1921.

BRASIL. Decreto nº 21.614, de 13 de julho de 1932. Passa à disposição do comando da 1ª Região Militar a Polícia Militar do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 2, p. 489, 1943.

BRASIL. Decreto nº 22.587, de 28 de março de 1933. Aprova o regulamento para a Polícia Militar do Distrito Federal. Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil, Rio de Janeiro, v. 1, p. 558-724, 1934.



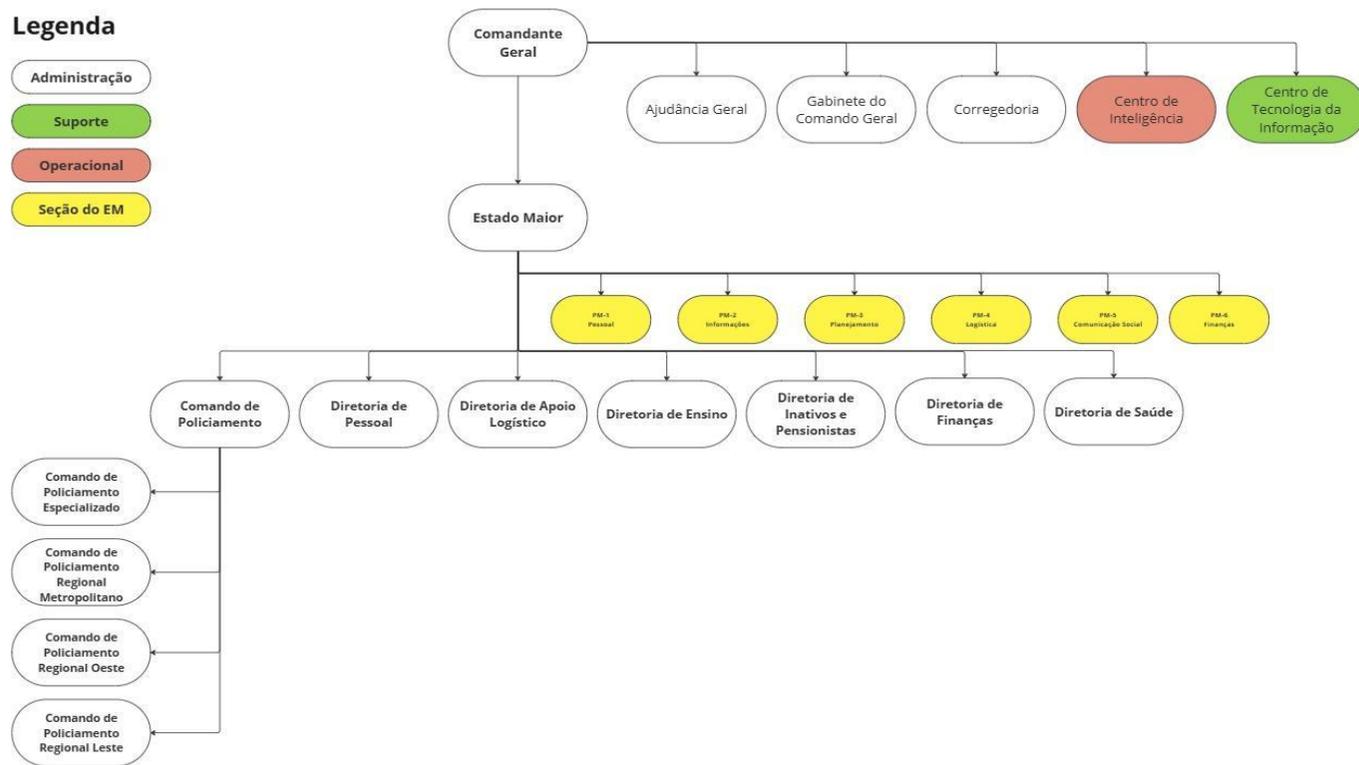
APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – ORGANOGRAMA ANTERIOR À LEI 12.086/2009

Figura 1 – Organograma do Comando Geral da PMDF antes da Lei 12.086/2009



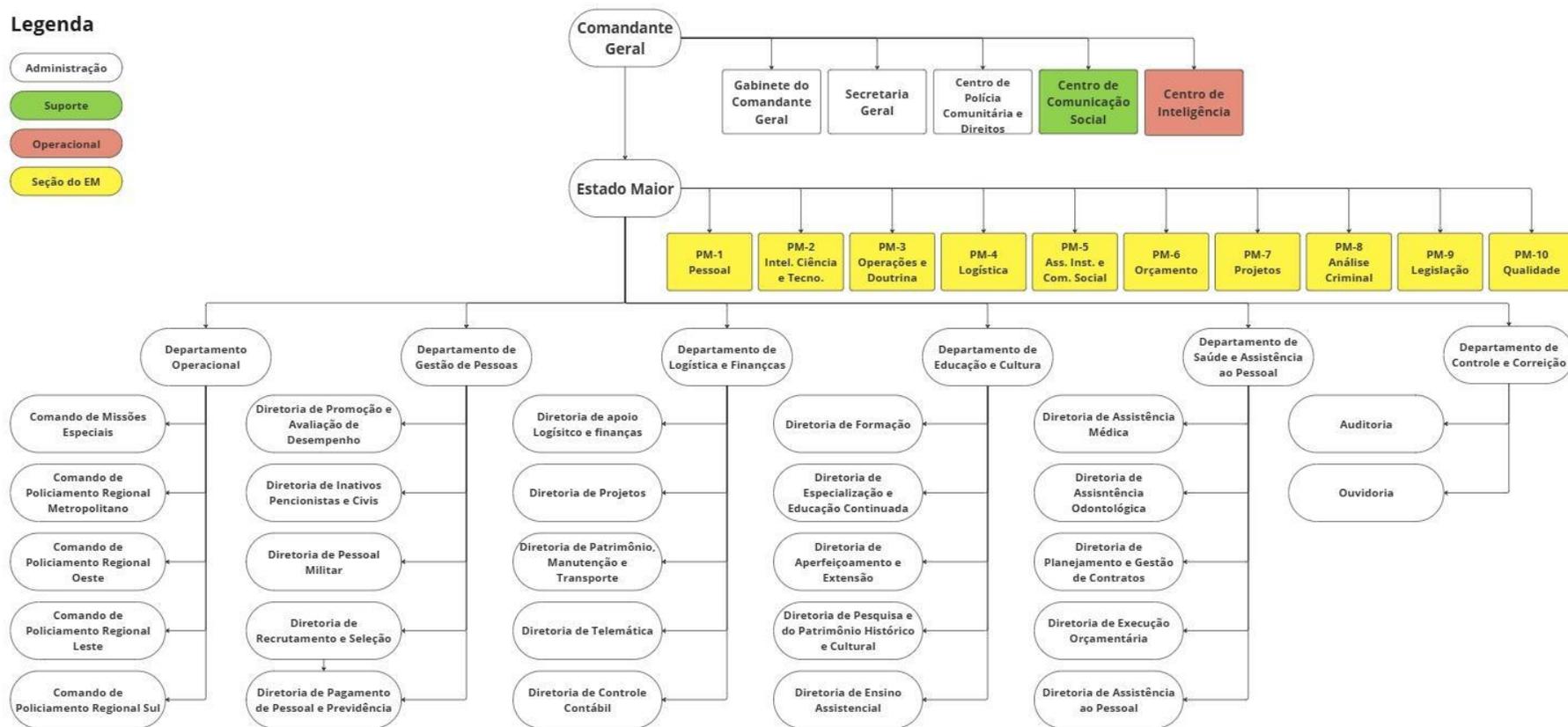
Fonte: Elaborada pelo autor.

APÊNDICE B – ORGANOGRAMA POSTERIOR À LEI 12.086/2009

Figura 2 – Organograma do Comando Geral da PMDF após a Lei 12.086/2009

Legenda

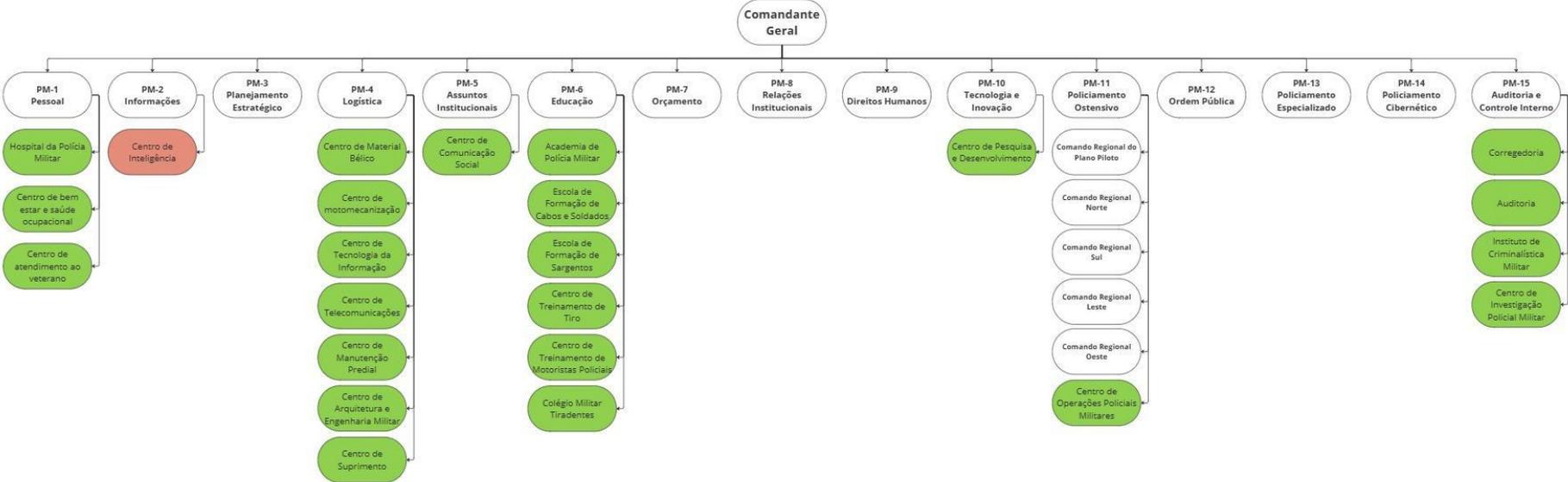
- Administração
- Suporte
- Operacional
- Seção do EM



Fonte: Elaborada pelo autor.

APÊNDICE C – ORGANOGRAMA PROPOSTO

Figura 4 – Organograma proposto



Fonte: Elaborada pelo autor

APÊNDICE D – QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO - 2008

Unidade	Tipo	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	Oficial	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB	SD	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
Comando Geral	Administrativa	1						1							0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
EM	Administrativa	1	5	5	7	2	6	26	2	5	8	6	13	11	45	71	R\$ 1.321.469,17	R\$ 17.619.588,94
AJ Geral	Administrativa		1	2	3	5	4	15	4	5	11	6	9	37	72	87	R\$ 1.372.723,79	R\$ 18.302.983,86
GCG	Administrativa		1	3	6	4		14	3	6	9	8	11	15	52	66	R\$ 1.106.977,11	R\$ 14.759.694,73
CPM	Administrativa	1	1	7	24	5		38	3	4	12	18	25	50	112	150	R\$ 2.504.926,81	R\$ 33.399.024,10
CI	Operacional	1	1	2	10	2	3	19	2	6	12	15	17	33	85	104	R\$ 1.665.990,80	R\$ 22.213.210,60
CTI	Suporte		1	2	9	1	1	14	2	4	5	8	7	18	44	58	R\$ 975.213,36	R\$ 13.002.844,83
DP	Administrativa	1	1	6	10	8	5	31	5	9	14	37	11	10	86	117	R\$ 2.045.619,83	R\$ 27.274.931,09
DIF	Administrativa	1	1	4	4	3	2	15	2	5	6	8	5	3	29	44	R\$ 822.784,68	R\$ 10.970.462,44

DAL	Administrativa	1	1	7	8	2	5	24	2	5	7	10	10	6	40	64	R\$ 1.196.567,54	R\$ 15.954.233,89
DE	Administrativa	1	1	3	5	1	2	13	3	4	7	10	10	12	46	59	R\$ 1.003.958,93	R\$ 13.386.119,03
DIP	Administrativa	1	1	2	3	1	4	12	2	3	6	9	7	5	32	44	R\$ 772.578,80	R\$ 10.301.050,60
DS	Administrativa	1	1	4	4	1	1	12	3	4	8	10	11	21	57	69	R\$ 1.131.569,97	R\$ 15.087.599,61
CP	Administrativa	1	1	5	11	11	10	39	6	10	23	63	101	241	444	483	R\$ 6.928.509,27	R\$ 92.380.123,61
APMB	Suporte		1	8	17	7	6	39	17	31	38	50	37	58	231	270	R\$ 4.373.558,44	R\$ 58.314.112,57
CFAP	Suporte		1	7	15	8		31	5	6	7	20	24	60	122	153	R\$ 2.462.262,03	R\$ 32.830.160,34
CSM	Suporte		1	2	6	5	8	22	12	16	24	42	47	99	240	262	R\$ 3.905.153,02	R\$ 52.068.706,90
POL	Suporte		1	6	17	33	6	63	6	9	11	15	25	38	104	167	R\$ 2.950.638,59	R\$ 39.341.847,90
CO	Suporte		1	4	11	17	2	35	3	3	5	15	19	34	79	114	R\$ 1.925.669,95	R\$ 25.675.599,38
CASO	Suporte		1	1	2	1	1	6	1	3	5	8	13	12	42	48	R\$ 743.474,60	R\$ 9.912.994,69
CPRM	Administrativa	1	1	1	2	1	1	7	1	2	6	9	7	13	38	45	R\$ 722.038,04	R\$ 9.627.173,80
CPRL	Administrativa	1	1	1	2	1	1	7	1	2	6	9	16	26	60	67	R\$ 1.008.287,25	R\$ 13.443.830,06

CPRO	Administrativa	1	1	1	2	1	1	7	1	2	6	9	18	27	63	70	R\$ 1.047.682,19	R\$ 13.969.095,86
CPESP	Administrativa	1	1	1	2	1	1	7		1	4	6	6	10	27	34	R\$ 558.359,13	R\$ 7.444.788,34
1° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	25	74	133	400	642	672	R\$ 9.232.535,58	R\$ 123.100.474,33
2° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	25	74	131	403	643	673	R\$ 9.244.421,59	R\$ 123.258.954,49
3° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	25	72	129	399	635	665	R\$ 9.137.190,40	R\$ 121.829.205,36
4° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	24	72	129	349	584	614	R\$ 8.480.675,88	R\$ 113.075.678,43
5° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	25	73	131	352	591	621	R\$ 8.575.901,75	R\$ 114.345.356,62
6° BPM	Operacional		1	2	6	9	14	32	3	5	23	73	134	474	712	744	R\$ 10.158.170,32	R\$ 135.442.270,94
7° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	24	73	132	352	591	621	R\$ 8.573.686,41	R\$ 114.315.818,80
8° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	24	74	131	502	741	771	R\$ 10.498.122,33	R\$ 139.974.964,41
9° BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	25	74	133	400	642	672	R\$ 9.232.535,58	R\$ 123.100.474,33

11º BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	6	26	74	134	501	745	775	R\$ 10.556.169,51	R\$ 140.748.926,84
12º BPM	Operacional		1	2	5	7	14	29	4	5	24	74	130	302	539	568	R\$ 7.881.880,11	R\$ 105.091.734,79
13º BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	5	24	74	133	350	590	620	R\$ 8.559.180,05	R\$ 114.122.400,60
14º BPM	Operacional		1	2	5	8	14	30	4	5	24	75	133	352	593	623	R\$ 8.599.508,29	R\$ 114.660.110,51
BOPE	Operacional		1	2	7	10	15	35	7	10	28	80	147	408	680	715	R\$ 9.896.724,01	R\$ 131.956.320,08
RPMON	Operacional		1	2	6	10	15	34	5	7	31	77	105	257	482	516	R\$ 7.290.540,34	R\$ 97.207.204,52
CPRV	Operacional			1	3	6	8	18	1	3	11	50	101	294	460	478	R\$ 6.489.206,41	R\$ 86.522.752,14
CPMA	Operacional			1	3	6	8	18	1	3	11	52	99	194	360	378	R\$ 5.209.983,59	R\$ 69.466.447,81
GOA	Operacional			1	2	4	2	9	1	2	3	8	14	23	51	60	R\$ 906.115,92	R\$ 12.081.545,63
3ª CPMIN	Operacional			1	3	6	7	17	1	3	10	35	83	242	374	391	R\$ 5.326.431,51	R\$ 71.019.086,86
4ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	26	63	201	304	320	R\$ 4.378.726,23	R\$ 58.383.016,43

7ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	63	200	308	324	R\$ 4.439.344,85	R\$ 59.191.264,61
9ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	62	199	306	322	R\$ 4.413.237,26	R\$ 58.843.163,47
10ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	62	201	308	324	R\$ 4.438.877,73	R\$ 59.185.036,44
11ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	60	199	304	320	R\$ 4.386.662,56	R\$ 58.488.834,16
12ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	62	199	306	322	R\$ 4.413.237,26	R\$ 58.843.163,47
14ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	62	200	307	323	R\$ 4.426.057,50	R\$ 59.014.099,96
15ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	30	61	198	303	319	R\$ 4.372.441,90	R\$ 58.299.225,39
16ª CPMIN	Operacional			1	2	5	7	15	1	3	10	31	62	242	349	364	R\$ 4.942.440,91	R\$ 65.899.212,11
17ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	63	201	309	325	R\$ 4.452.165,08	R\$ 59.362.201,10
18ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	63	201	309	325	R\$ 4.452.165,08	R\$ 59.362.201,10
19ª CPMIN	Operacional			1	2	6	7	16	1	3	10	31	63	201	309	325	R\$ 4.452.165,08	R\$ 59.362.201,10

APÊNDICE E – QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO - 2012

Unidade	Tipo	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	Oficial	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB	SD	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
Cmt-Geral	Administrativa	1						1							0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
Subcmt-Geral	Administrativa	1						1							0	1	R\$ 32.117,85	R\$ 428.237,96
EM	Administrativa	1	10	10	23			44	1	12	11	10	5		39	83	R\$ 1.791.879,58	R\$ 23.891.727,70
DGP	Administrativa	1		1	3	1		6	1	6	7		2		16	22	R\$ 411.469,70	R\$ 5.486.262,72
DPM	Administrativa	1	1	5	1	1	3	12	7	12	12	3	2		36	48	R\$ 915.322,68	R\$ 12.204.302,46
DIPC	Administrativa	1	1	4		3	1	10	8	17	17	0	2		44	54	R\$ 1.002.022,66	R\$ 13.360.302,08
DPAD	Administrativa	1	1	4	4	1		11	4	10	8		2		24	35	R\$ 695.817,31	R\$ 9.277.564,16
DRS	Administrativa	1	1	2	2	1		7	3	4	4	2	2		15	22	R\$ 436.420,33	R\$ 5.818.937,74
DPPP	Administrativa	1	1	5	1	1		9	14	23	23	8	2		70	79	R\$ 1.421.297,09	R\$ 18.950.627,90

DLF	Administrativa	1		1	3	1		6	1	3	3	1	2		10	16	R\$ 313.623,70	R\$ 4.181.649,31
DALF	Administrativa	1	1	9	2	2	3	18	14	14	9	7	3		47	65	R\$ 1.275.722,82	R\$ 17.009.637,64
DIPRO	Administrativa	1	1	5	1	2	2	12	3	8	7	1	2		21	33	R\$ 661.920,50	R\$ 8.825.606,68
DICC	Administrativa	1	1	3		1	1	7	4	7	4	1	2		18	25	R\$ 493.839,10	R\$ 6.584.521,37
DPMT	Administrativa	1	1	4	3	2	1	12	5	6	6	4	6		27	39	R\$ 748.428,46	R\$ 9.979.046,18
DITEL	Administrativa	1	1	5	5	2	1	15	13	14	19	21	10	8	85	100	R\$ 1.727.250,05	R\$ 23.030.000,64
DCC	Administrativa	2		10	30	7	8	57	14	38	44	16	14		126	183	R\$ 3.422.396,02	R\$ 45.631.946,96
AUDITORIA	Administrativa		1	3	5	4	7	20	4	8	7		2		21	41	R\$ 824.061,88	R\$ 10.987.491,72
OUVIDORIA	Administrativa		1	2	1	2	1	7	8	21	21	0	2		52	59	R\$ 1.043.934,51	R\$ 13.919.126,77
DEC	Administrativa	1		1	3	1	1	7	1	9	7	2	2		21	28	R\$ 512.499,35	R\$ 6.833.324,61
DIFORM	Administrativa	1	1	1		1		4	2	4	3	2			11	15	R\$ 297.335,85	R\$ 3.964.477,96

DAE	Administrativa	1	1	1		1		4	2	4	3		2		11	15	R\$ 294.535,01	R\$ 3.927.133,40
DEEC	Administrativa	1	1	1		1		4	2	4	5		2		13	17	R\$ 325.540,38	R\$ 4.340.538,36
DEA	Administrativa	1	1	1		1		4	2	2	1		2		7	11	R\$ 229.847,61	R\$ 3.064.634,82
DPPHC	Administrativa	1		3	3	5	5	17	18	36	37	25	21	12	149	166	R\$ 2.746.975,69	R\$ 36.626.342,53
DSAP	Administrativa	1		1	1	1	1	5	1	4	3	2	2		12	17	R\$ 318.006,22	R\$ 4.240.082,91
DAM	Administrativa	1	1	3	2	1	1	9	3	8	8	1	2		22	31	R\$ 600.947,03	R\$ 8.012.627,06
DAO	Administrativa	1	1	1	1	2		6	2	6	4	0	2		14	20	R\$ 389.924,91	R\$ 5.198.998,74
DAP	Administrativa	1	2	2	1	3	1	10	2	17	8		2		29	39	R\$ 740.245,88	R\$ 9.869.945,09
DPGC	Administrativa	1	1	1		2	8	13	5	16	16		2		39	52	R\$ 949.340,61	R\$ 12.657.874,73
DEOF	Administrativa	1	1	3		2	7	14	6	11	11		2		30	44	R\$ 843.929,44	R\$ 11.252.392,47
DOP	Administrativa	1	1	5	3	1	2	13	5	13	10	5	13	1	47	60	R\$ 1.076.618,89	R\$ 14.354.918,49

CPRM	Administrativa	1	1	2		1		5	1	10	8	3	7	1	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
CPRO	Administrativa	1	1	2		1		5	1	10	8	3	7	1	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
CPRL	Administrativa	1	1	2		1		5	1	10	8	3	7	1	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
CPRS	Administrativa	1	1	2		1		5	1	10	8	3	7	1	30	35	R\$ 605.102,25	R\$ 8.068.029,96
CME	Administrativa	1	1	2		1		5	1	9	7	3	5	1	26	31	R\$ 546.183,85	R\$ 7.282.451,36
CMAN	Suporte		1	3	6	3	5	18	12	19	21	46	98	53	249	267	R\$ 3.977.025,34	R\$ 53.027.004,56
APMB	Suporte	1	1	5	12	25	9	53	8	56	53	12	43		172	225	R\$ 3.910.838,09	R\$ 52.144.507,91
CAEAP	Suporte	1	1	7	3	1	2	15	9	22	14	5	19		69	84	R\$ 1.494.604,44	R\$ 19.928.059,21
CTESP	Suporte	0	1	3	2	3	2	11	10	24	13		13		60	71	R\$ 1.252.684,08	R\$ 16.702.454,46
CCF	Suporte			1	1	3		5	3	5	4	1	2		15	20	R\$ 366.588,60	R\$ 4.887.848,01
CMT	Suporte		1	3	3	2	8	17	8	27	13	7	13		68	85	R\$ 1.494.837,74	R\$ 19.931.169,91
CMED	Suporte		2	10	30	17	28	87	11	31	45	24	27	12	150	237	R\$ 4.345.385,48	R\$ 57.938.473,04
CPSO	Suporte		1	3	2	2	1	9	2	10	4		2		18	27	R\$ 527.858,06	R\$ 7.038.107,49
CMEDVE T	Suporte		1	1	2	3	3	10	4	7	10	10	10	10	51	61	R\$ 998.683,76	R\$ 13.315.783,48

CO	Suporte		3	11	20	10	19	63	2	4	9	6	9	3	33	96	R\$ 2.007.286,35	R\$ 26.763.817,98
CASO	Suporte		1	2	6	10	6	25	10	19	18	15	29		91	116	R\$ 1.985.742,62	R\$ 26.476.568,24
GCG	Administrativa	1	2	3	6	1		13	2	4	4	16			26	39	R\$ 751.869,43	R\$ 10.024.925,74
SG	Administrativa	1	1	5	4	3	1	15	8	12	11	5	31	0	67	82	R\$ 1.408.836,74	R\$ 18.784.489,80
CI	Operacional	1	1	16	12	12		42	20	39	43	11	12		125	167	R\$ 3.121.922,59	R\$ 41.625.634,58
CCS	Suporte	1	1	4	7	2	1	16	8	12	13	4	2		39	55	R\$ 1.061.462,07	R\$ 14.152.827,53
CPCDH	Administrativa	1	1	4	3	3	4	16	17	46	40	15	3		121	137	R\$ 2.396.577,26	R\$ 31.954.363,51
1° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
2° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
3° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
4° BPM	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	55	58	93	108	201	526	550	R\$ 7.979.488,91	R\$ 106.393.185,43
5° BPM	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	43	43	76	88	165	426	450	R\$ 6.567.888,90	R\$ 87.571.851,96

6° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
7° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	32	34	61	72	132	339	362	R\$ 5.305.937,12	R\$ 70.745.828,22
8° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
9° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
11° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
12° BPM	Operacional		1	1	3	6	6	17	5	14	17	34	39	74	183	200	R\$ 2.957.177,01	R\$ 39.429.026,73
13° BPM	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	43	43	76	88	165	426	450	R\$ 6.567.888,90	R\$ 87.571.851,96
14° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
16° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	31	32	59	69	128	327	350	R\$ 5.137.572,20	R\$ 68.500.962,67
17° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
19° BPM	Operacional		1	2	5	5	8	21	8	37	41	68	79	146	379	400	R\$ 5.827.764,93	R\$ 77.703.532,34

20° BPM	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	43	43	76	88	165	426	450	R\$ 6.567.888,90	R\$ 87.571.851,96
21° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	37	39	68	79	146	377	400	R\$ 5.842.964,75	R\$ 77.906.196,63
24° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	31	32	59	69	128	327	350	R\$ 5.137.572,20	R\$ 68.500.962,67
25° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	37	39	68	79	146	377	400	R\$ 5.842.964,75	R\$ 77.906.196,63
26° BPM	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	43	43	76	88	165	426	450	R\$ 6.567.888,90	R\$ 87.571.851,96
27° BPM	Operacional		1	2	6	7	8	24	11	62	66	100	119	218	576	600	R\$ 8.689.252,18	R\$ 115.856.695,78
28° BPM	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	37	39	68	79	146	377	400	R\$ 5.842.964,75	R\$ 77.906.196,63
1° BPTRAN	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	55	58	93	108	201	526	550	R\$ 7.979.488,91	R\$ 106.393.185,43
3° BPTRAN	Operacional		1	2	6	6	9	24	11	48	51	85	99	182	476	500	R\$ 7.272.410,23	R\$ 96.965.469,76
1° BPESC	Operacional		1	2	7	7	7	24	11	62	66	100	118	219	576	600	R\$ 8.691.792,67	R\$ 115.890.568,89
1° BTL ROTAM	Operacional		1	2	3	6	7	19	5	27	29	51	59	110	281	300	R\$ 4.388.949,65	R\$ 58.519.328,68

RPMon	Operacional		1	2	6	6	8	23	11	56	58	93	109	200	527	550	R\$ 7.975.665,96	R\$ 106.342.212,82
BPMA	Operacional		1	2	6	6	8	23	8	37	39	68	79	146	377	400	R\$ 5.842.964,75	R\$ 77.906.196,63
BPCoque	Operacional		1	2	6	13	1	23	11	56	58	93	109	200	527	550	R\$ 7.982.214,18	R\$ 106.429.522,34
BOPE	Operacional		1	2	4	11	2	20	6	13	14	34	39	74	180	200	R\$ 2.992.504,74	R\$ 39.900.063,16
BPCães	Operacional		1	2	3	5	8	19	5	20	24	41	49	92	231	250	R\$ 3.682.098,24	R\$ 49.094.643,13
BavOP	Operacional		1	2	3	1	2	9	5	20	20	34	39	73	191	200	R\$ 2.925.762,59	R\$ 39.010.167,80

APÊNDICE F – QUADRO DE ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVO - PROPOSTO

Unidade	Tipo	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	Oficial	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	C B	S D	Praça	Total	R\$ Mensal	R\$ Anual
COMANDO GERAL	Administrativa	2	2	10	5			19	10	20	15	15			60	79	R\$ 1.524.209,58	R\$ 20.322.794,39
PM-1 PESSOAL	Administrativa	1	1	5	5	0	0	12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-2 INFORMAÇÕES	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-3 PLANEJAMENTO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-4 LOGÍSTICA	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-5 COMUNICAÇÃO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-6 DESENVOLVIMENTO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-7 ORÇAMENTO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69

PM-8 RELAÇÕES INSTITUCIONAIS	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-9 DH E CONFORMIDADE	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-10 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-11 POLICIAMENTO OSTENSIVO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-12 PRESERVAÇÃO DA ORDEM	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-13 POL. ESPECIALIZADO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-14 POLICIAMENTO CIBERNÉTICO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
PM-15 CONTROLE INTERNO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
COMANDO DO PLANO PILOTO	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
COMANDO REGIONAL NORTE	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69

COMANDO REGIONAL SUL	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
COMANDO REGIONAL LESTE	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
COMANDO REGIONAL OESTE	Administrativa	1	1	5	5			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.037.895,43	R\$ 13.838.605,69
HOSPITAL DA POLÍCIA MILITAR	Suporte	3	7	21	39	17	25	112	10	10	10	10	3	0	43	155	R\$ 3.472.508,66	R\$ 46.300.115,48
CENTRO DE BEM ESTAR E SAÚDE OCUPACIONAL	Suporte	1	1	2	3			7	10	10	10	10	3	0	43	50	R\$ 903.492,26	R\$ 12.046.563,46
CENTRO DE ATENDIMENTO AO VETERANO	Suporte	1	1	2	3			7	10	10	10	10	3	0	43	50	R\$ 903.492,26	R\$ 12.046.563,46
CENTRO DE MATERIAL BÉLICO	Suporte	1	1	2	3	3		10	10	10	10	10	3	0	43	53	R\$ 969.691,84	R\$ 12.929.224,59
CENTRO DE MOTOMECANIZAÇÃO	Suporte	1	1	2	3	3		10	10	10	10	10	3	0	43	53	R\$ 969.691,84	R\$ 12.929.224,59
CENTRO DE TEC.DA INFORMAÇÃO	Suporte	1	1	2	3	3		10	10	10	10	10	3	0	43	53	R\$ 969.691,84	R\$ 12.929.224,59

CENTRO DE TELECOMUNICAÇÕES	Suporte	1	1	2	3	3		10	10	10	10	10	3	0	43	53	R\$ 969.691,84	R\$ 12.929.224,59
CENTRO DE MANUTENÇÃO PREDIAL	Suporte	1	1	2	3	2		9	10	10	10	10	3	0	43	52	R\$ 947.625,32	R\$ 12.635.004,21
CENTRO DE ARQUITETURA E ENGENHARIA MILITAR	Suporte	1	1	2	3	2		9	10	10	10	10	3	0	43	52	R\$ 947.625,32	R\$ 12.635.004,21
CENTRO DE SUPRIMENTO	Suporte	1	1	2	3	2		9	10	10	10	10	3	0	43	52	R\$ 947.625,32	R\$ 12.635.004,21
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR	Suporte	1	1	5	12	25	0	44	10	10	10	10	3	0	43	87	R\$ 1.758.529,29	R\$ 23.447.057,20
ESCOLA DE FORMAÇÃO DE CABOS E SOLDADOS	Suporte	1	1	5	8	8		23	10	10	10	10	3	0	43	66	R\$ 1.286.843,65	R\$ 17.157.915,31
ESCOLA DE SARGENTOS DE POLÍCIA	Suporte	1	1	2	3	8		15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.080.024,49	R\$ 14.400.326,48
CENTRO DE TREINAMENTO DE TIRO	Suporte	1	1	2	3	8		15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.080.024,49	R\$ 14.400.326,48

CENTRO DE TREINAMENTO DE MOTORISTAS POLICIAIS	Suporte	1	1	2	3	8		15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.080.024,49	R\$ 14.400.326,48
COLÉGIO MILITAR TIRADENTES	Suporte	1	1	2	3	8		15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.080.024,49	R\$ 14.400.326,48
CENTRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Suporte	1	1	2	8			12	10	10	10	10	3	0	43	55	R\$ 1.024.185,58	R\$ 13.655.807,79
CENTRO DE OPERAÇÃO POLICIAIS MILITARES	Suporte	1	1	6	6			14	10	10	10	10	3	0	43	57	R\$ 1.090.742,70	R\$ 14.543.236,06
CORREGEDORIA	Suporte	1	1	20	20			42	10	10	10	10	3	0	43	85	R\$ 1.830.604,59	R\$ 24.408.061,19
AUDITORIA	Suporte	1	1	2	10			14	10	10	10	10	3	0	43	57	R\$ 1.072.462,91	R\$ 14.299.505,52
INSTITUTO DE CRIMINALÍSTICA MILITAR	Suporte	1	1	5	8			15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.110.311,42	R\$ 14.804.152,29
CENTRO DE INVESTIGAÇÃO POLICIAL	Suporte	1	1	5	8			15	10	10	10	10	3	0	43	58	R\$ 1.110.311,42	R\$ 14.804.152,29

CENTRO DE INTELIGÊNCIA	Operacional	1	1	16	12	12		42	10	10	10	10	0	0	40	82	R\$ 1.747.597,11	R\$ 23.301.294,82
BATALHÃO RIO BRANCO	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	8	48	48	48	48	48	248	302	R\$ 4.915.150,15	R\$ 65.535.335,27
BATALHÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	8	48	48	48	48	48	248	302	R\$ 4.915.150,15	R\$ 65.535.335,27
BATALHÃO DE CHOQUE	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00
BATALHÃO DE POLICIAMENTO RURAL	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00
BATALHÃO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00
BATALHÃO DE POLICIAMENTO RODOVIÁRIO	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00
BATALHÃO DE POLICIAMENTO DE TRÂNSITO	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00
REGIMENTO DE POLICIAMENTO MONTADO	Operacional	1	1	6	6	20	20	54	16	96	96	96	96	96	496	550	R\$ 8.585.993,93	R\$ 114.479.919,00

Batalhão Candangolândia	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Cruzeiro	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Guará I	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Guará II	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Park Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Lago Norte	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Lago Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Núcleo Bandeirante	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Praça dos Três Poderes	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Asa Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Asa Norte	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83

Batalhão Monumental	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Setor de Indústrias	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Sudoeste	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Noroeste	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Varjão	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Fercal	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Sobradinho I	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Sobradinho II	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Brazlândia	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Park Way I	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Park Way II	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83

Batalhão Gama	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Jardim Botânico	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Recanto das Emas	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Riacho Fundo I	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Riacho Fundo II	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Santa Maria	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Arapoanga	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Paranoá	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Itapoã	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Planaltina	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão São Sebastião	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83

Batalhão Água Quente	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Ponte Alta	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Arniqueiras	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Ceilândia Norte	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Ceilândia Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Ceilândia Centro	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Samambaia Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Samambaia Norte	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Estrutural	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Santa Luzia	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Sol Nascente	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83

Batalhão Taguatinga Norte	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Taguatinga Sul	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Taguatinga Centro	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83
Batalhão Vicente Pires	Operacional		1	1	2	3	4	11	10	42	42	42	42	42	220	231	R\$ 3.530.914,49	R\$ 47.078.859,83



idp

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO