



**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**A IMPORTÂNCIA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO E BAIXO ESCALÃO NA PMDF**

**Autores: CAD PM Ítalo da Silva Oliveira  
CAD PM Thiago Rodrigues de Souza  
Orientador: MAJ Márcio Júlio da Silva Mattos**

**Brasília/DF  
2022**



**ÍTALO DA SILVA OLIVEIRA  
THIAGO RODRIGUES DE SOUZA**

**A IMPORTÂNCIA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO E BAIXO ESCALÃO NA PMDF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

Orientador: MAJ Márcio Júlio da Silva Mattos

Brasília/DF  
2022

**ÍTALO DA SILVA OLIVEIRA  
THIAGO RODRIGUES DE SOUZA**

**A IMPORTÂNCIA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO E BAIXO ESCALÃO NA PMDF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Orientador: MAJ Marcio Mattos – Doutor

---

Professor Coorientador:

---

Examinador Externo

## RESUMO

A pesquisa científica buscou abordar os profissionais em nível tático e operacional, categorizados como burocratas de médio e baixo escalão. A intenção foi demonstrar que esses profissionais devem possuir protagonismo dentro da gestão estratégica de qualquer órgão, seja ele público ou privado. O foco foi direcionado a PMDF, que possui militares que laboram nesses níveis e que precisam entender seu papel e importância dentro da estrutura organizacional. Esses militares devem receber a devida atenção dos gestores em nível estratégico para conseguir implementar as políticas públicas de segurança pública e praticar as estratégias operacionais pensadas e estudadas pelo comando da corporação. A alta rotatividade de pessoal no nível operacional e tático é prejudicial para o desenvolvimento das missões de qualquer empresa ou organização do setor público ou privado. Esse e outros fatores corroboram para a afirmação de que, para haver sucesso das políticas públicas implementadas pela corporação e seu planejamento estratégico, o Comandante de unidade e seu *staff*, os profissionais de nível tático e operacional, devem ter certo tempo de permanência na unidade para adquirirem os conhecimentos necessários. Tudo isso, a fim de atender melhor a população da área e conseguir desenvolver estrategicamente o que foi pensado pelo alto comando da PMDF. Elaborou-se um quadro contendo o período dos últimos 10 anos de comandos dos batalhões. Cada comando foi convertido em meses, a fim de verificar se existia ou não um padrão temporal. Além do envio de questionário direcionado a oficiais e praças para servir ao processo de construção do conhecimento.

**Palavra-chave:** Burocratas. Nível Tático e Operacional. Gestão. Polícia Militar.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - UPM.....	25
Gráfico 2 - Sexo .....	26
Gráfico 3 - Posto ou Graduação.....	26
Gráfico 4 - Tempo de Serviço.....	27
Gráfico 5 - Conhece o Decreto 7.431 de 16/03/1983 .....	27
Gráfico 6 - Prazos mínimos e máximos de permanência das praças em uma UPM.	28
Gráfico 7 - Qualidade do serviço prestado x permanência na UPM.....	29
Gráfico 8 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência .....	29
Gráfico 9 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência .....	30
Gráfico 10 - Prazo de permanência das Praças Policial Militar interfere nos seguintes aspectos.....	30
Gráfico 11 - Prazos mínimos e máximos de permanência dos oficiais em uma UPM .....	31
Gráfico 12 - Qualidade do serviço prestado x permanência na UPM.....	31
Gráfico 13 - Tempo mínimo e máximo de permanência dos CMT's nas UPM's.....	32
Gráfico 14 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência .....	32
Gráfico 15 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência .....	33
Gráfico 16 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência de um CMT na UPM..	33
Gráfico 17 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência de um CMT na UPM.	34
Gráfico 18 - Prazo de permanência dos Oficiais Policial Militar interfere nos seguintes aspectos.....	34

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	Justificativa .....	8
1.2	Objetivo geral.....	9
1.3	Objetivos específicos .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	Importância de burocratas de médio e baixo escalão .....	11
2.2	A alta rotatividade de pessoal no nível operacional e tático: Prejuízos para o desenvolvimento das missões de qualquer empresa ou organização do setor público ou privado.....	14
2.3	Importância dos burocratas de médio e baixo escalão com foco na PMDF	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
4.1	Análise dos gráficos de resultado sobre a pesquisa aplicada na tropa.....	25
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
	<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE B - MINUTA DE DECRETO</b> .....	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE C - DADOS COLETADOS</b> .....	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar um Batalhão de Área na Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) requer tomada de decisão, liderança, motivação, direção e controle de pessoas, a fim de cumprir a Política Distrital de Segurança Pública, além de executar o planejamento estratégico da corporação. Na PMDF, tal como nas outras organizações de ponta do Brasil e do mundo, o Comandante deve se preocupar com a organização como um todo, tratando-a como um sistema integrado. O nível operacional e o tático são muito importantes para que o comando tenha sucesso e o serviço chegue à população com qualidade.

Na PMDF, os Comandantes são responsáveis por dar prosseguimento ao que foi pensado no nível estratégico da corporação. É para isso eles contam com seu *staff* no nível tático e operacional, a fim de atingir os objetivos organizacionais. O Comandante de batalhão lidera seu time para servir a população do Distrito Federal.

Para liderar, é necessário que o Comandante conheça seu efetivo, a fim de conseguir fazer com que seus liderados desempenhem o trabalho de maneira mais efetiva possível. Dessa forma, liderar implica em “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (ROUCO; SARMENTO, 2010, p. 73).

Realizar a gestão de talentos é fundamental para o sucesso de qualquer organização moderna. Nesse sentido, a alocação do profissional mais adequado para determinada área deve levar em consideração o currículo desse profissional. O sucesso da gestão dos batalhões da PMDF a ser analisado ao longo da presente pesquisa dependerá de algumas variáveis, dentre elas: permanência de tempo razoável do Comandante à frente do batalhão, assim como a experiência da sua equipe de assessoramento na área de abrangência do Batalhão; conhecimento da realidade da comunidade assistida pelo Batalhão por parte dos oficiais intermediários, subalternos e suas praças; e o prazo mínimo e máximo em cada batalhão da PMDF que os profissionais de execução e assessoramento devem ter.

Assim, o profissional escolhido para comandar um batalhão da PMDF necessita de um prazo razoável para desenvolver seu comando. Ao se tomar a decisão de nomear um Oficial Superior para comandar, por exemplo, o Batalhão Ambiental, deve se considerar a característica técnica e profissional que o militar

precisa para servir a essa unidade. Chegando a um nome, esse oficial deve possuir tempo hábil para desenvolver seu trabalho. Destaca-se que o Planejamento Estratégico da PMDF traz metas audaciosas, as quais corroboram para ideia que o Comandante precisa de tempo para executá-lo.

Ser reconhecida como instituição policial moderna e de referência nacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos, na filosofia de policiamento comunitária, na análise criminal, no policiamento orientado para o problema e na qualidade profissional de seus integrantes. (PMDF, 2011, n.p.)

Existe vasto material bibliográfico sobre gestão em nível estratégico, com enfoque na gestão do topo da pirâmide para baixo, ou seja, do nível estratégico para o operacional, ressaltando a importância de o administrador compreender a organização em nível macro. A burocracia de médio e baixo escalão, em certa medida, é pouco trabalhada pelos acadêmicos e profissionais em Gestão Organizacional.

Ao longo desse estudo, o leitor vai observar quanto relevante é a burocracia de médio e baixo escalão na Polícia Militar do Distrito Federal. Sendo essa, a área que contempla Capitães, Tenentes, Aspirantes e praças da Polícia Militar do Distrito Federal. Com isso, despertar aos Comandantes, Chefes e Diretores a grande relevância desses profissionais no desenvolvimento da Política Distrital de Segurança Pública, no planejamento Estratégico da corporação e no trato com o cidadão é um dos objetivos a que se propõe a presente pesquisa. A importância dessa burocracia está justamente em ser o elo entre o alto escalão e os executores das políticas públicas. Eles são os principais responsáveis por conectar as fases de formulação e implementação do Planejamento Estratégico da PMDF.

## **1.1 Justificativa**

A justificativa para a presente pesquisa reside na urgência de pesquisar e desenvolver material científico sobre a importância dos profissionais de médio e baixo escalão. A literatura sobre Administração Geral e Pública possui vasto material sobre os gestores em nível estratégico. Porém, quem operacionaliza e executa o que foi pensado pelos gestores no alto escalão muitas vezes sequer conhecem o planejamento estratégico do qual estão ligados. Constatar que as praças que estão



no nível operacional do planejamento estratégico, chamados de burocratas de baixo escalão, estão diretamente ligados a sociedade, sendo o espelho da corporação junto à sociedade é de suma importância. Ressaltando, assim, sua grande responsabilidade na pirâmide do planejamento estratégico. O elo entre as praças e o comandante do batalhão está nos oficiais intermediários e subalternos. São eles os assessores do comandante, e devem conhecer a realidade do quartel, a tropa, e a comunidade atendida, a fim de melhor exercer sua função primordial de assessoramento.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho é demonstrar a importância da gestão em nível tático e operacional em âmbito geral, em especial na PMDF. Será um desafio, visto que pouco se foca nas pesquisas científicas sobre gestão organizacional nesses níveis. O trabalho vai girar em torno de demonstrar relevância desses profissionais e o seu papel para o sucesso do negócio das organizações modernas. A PMDF se enquadra como uma organização moderna, sem nunca se esquecer de suas tradições de origem bicentenária. Assim, será exposta a interdependência entre os Comandantes de batalhões da PMDF e esses profissionais, com o intuito comum de colocar em prática o que foi em pensado em nível estratégico na corporação e para o assessoramento nas tomadas de decisão. Para isso, esses profissionais precisam conhecer a unidade e a comunidade atendida pelo batalhão. O Comandante também precisa conhecer a unidade, sua comunidade e seu *staff*.

## **1.3 Objetivos específicos**

A presente pesquisa tem como objetivo específico demonstrar a importância dos Capitães, oficiais subalternos e praças para o sucesso do policiamento nas unidades de área. Para isso, além de toda bagagem técnica e profissional, o Comandante do batalhão, assim como seu corpo técnico e operacional, precisa de um tempo mínimo de permanência na unidade para conseguir desenvolver um bom trabalho para a sociedade do Distrito Federal.

Gestão Organizacional é um trabalho contínuo e de ajustes constantes, demandando tempo e experiência. A mudança constante de comandante e dos seus

*staffs* causa prejuízo para a gestão. Quem sente de imediato isso é justamente quem a PMDF serve, a população do Distrito Federal. Para isso melhorar, a política de movimentação da PMDF precisa ser atualizada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Importância de burocratas de médio e baixo escalão

Antes de avançar, é importante ressaltar que o termo burocrata se refere a toda e qualquer pessoa que trabalha na gestão pública. Infelizmente, desenvolveu-se a concepção negativa por parte do público em geral de que os burocratas não trabalham, fazem as coisas demorarem, dentre outros adjetivos pejorativos. Contudo, na verdade, são essas pessoas que fazem o trabalho acontecer no dia a dia da gestão pública, pois são elas que atendem as demandas.

Não é raro as pessoas fora da gestão pública pensar que o poder decisório está concentrado única e exclusivamente nas mãos de burocratas de alto escalão (como é o caso da figura dos Presidentes e Diretores de Empresas Públicas, Comandantes Gerais de Polícia Militar e seus Coronéis, Diretores Gerais de Polícia Civil, Secretários de Estado etc.). Entretanto, o processo de implementação de políticas públicas é complexo e sofre influência de muitos outros atores, como, por exemplo, de burocratas de baixo e médio escalão.

Os Acadêmicos e Estudiosos da Administração Pública e Geral estão se aprofundando nos estudos de políticas públicas e o tema tem ganhado cada vez mais espaço nos campos da Ciência Política e da Administração Pública (SOUZA, 2006), contudo, apesar do crescimento dos estudos e pesquisas nos últimos 20 anos no Brasil, este campo ainda é incipiente, devido à grande fragmentação organizacional e temática (FARIA, 2003, n.p.).

É fato que não existe farto material de pesquisa sobre a importância desses atores para implementação de políticas públicas, mas, observamos o pequeno e recente espaço que a literatura de políticas públicas tem dado para ampliar as formas de análise das ações do Estado. Nessa esteira, será dado foco não somente no gestor em nível estratégico, mas também serão incluídos novos atores e novos modelos analíticos.

A discussão sobre o papel e influência dos burocratas de médio e baixo escalão no processo de implementação é ponto central para compreendermos como, de fato, as ações são colocadas em prática e quais são os fatores que influenciam na mudança de rumos e nos resultados das políticas públicas. Diante disso, Hill (2003) demonstra que os acadêmicos deveriam focar também no entendimento que os implementadores têm sobre as políticas públicas e a forma de

implementá-las. Ou seja, na medida em que as decisões e os direcionamentos são vagos, imprecisos e conflituosos, os implementadores acabam tendo espaço para decidir como se comportar perante as situações, podendo não atingir o objetivo proposto na política pública.

Por vezes, as políticas públicas são rodeadas por conflitos e decisões vagas, e, pior ainda, por falta de diretrizes e guias práticos, fatos ressaltados por Lipsky (1980) e por Matland (1995) em suas obras literárias. Tendo como base os ensinamentos de Lipsky (1980), as ações individuais dos implementadores de políticas públicas acabam por se tornar o comportamento da agência pela qual respondem e que representam.

Os burocratas de baixo escalão, por muitos autores chamados de nível de rua, são os que estão em contato direto com a população imediatamente atingida pelas políticas públicas. Lipsky (1980) aponta a importância do estudo desses burocratas, afirmando que são eles o cerne da controvérsia entre o que é proposto na política pública e o que realmente é entregue à sociedade. Na medida em que são pressionados pelas demandas de serviços para aumentarem a efetividade e a responsabilidade, ao mesmo tempo, são também pressionados pelos cidadãos para aumentarem a eficiência e a eficácia.

São esses agentes públicos que determinam o acesso do público a direitos e benefícios governamentais, e é por meio deles que a população consegue acessar a administração pública, visto que eles interagem continuamente com a sociedade em seu trabalho. Para Lipsky (1980), os burocratas de rua são colaboradores que trabalham diretamente no contato com os usuários dos serviços públicos, os quais podemos destacar: policiais, professores, profissionais de saúde, entre outros.

Conforme sustentado por Natalia Breda, gestora em Políticas Públicas, os:

burocratas de nível de rua são aqueles que se encontram na ponta da cadeia de implementação e que, por conta disso, estão em contato direto com a sociedade (principal beneficiada com a aplicação de políticas públicas) e possuem suas capacidades inter-relacionais amplificadas. Isto quer dizer que estes atores conseguem captar as necessidades locais e transformá-las em parte da agenda de política pública, sendo capazes de influenciar no processo graças à sua liberdade para tomar decisões (discricionariedade). Pense que, por estarem em contato com a população, com demais instituições (como igrejas, organizações comunitárias ou até mesmo atores privados) e por terem seus próprios valores, referenciais individuais e vivências, conseguem fazer escolhas de alocação de recursos públicos (orçamento), adaptar critérios de inclusão e julgar as situações específicas a partir desses referenciais, e não só a partir das regras que

foram previamente definidas por quem ocupa posições superiores. (BREDA, 2022, p. 126)

Os burocratas de médio escalão ora se comportam como burocratas de alto escalão, ora como de baixo escalão, diferenciando-se, ao mesmo tempo, de ambas. Conforme Lotta, Pires e Oliveira (2014), os burocratas de médio escalão desempenham função de “direção intermediária”, assumindo cargos como os de gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores. A burocracia de médio escalão é a única que lida com as categorias extremas da hierarquia da burocracia pública: tanto com a do alto escalão quanto com a de baixo escalão.

Diferentemente da burocracia de alto escalão, a burocracia de médio escalão normalmente não determina as diretrizes gerais do seu setor de atuação, não definindo em última instância, por exemplo, os serviços que serão ofertados no órgão público sob sua direção. Entretanto, ele se encontra na ponta desse processo, trabalhando diretamente nos serviços que gerencia, supervisiona e fiscaliza, tais como o fazem os oficiais de Polícia Militar, Delegados etc. A burocracia de médio escalão promove o diálogo entre as necessidades do público que atende, considerando as prioridades estabelecidas pelo alto escalão.

Ressaltando que os burocratas de médio escalão desempenham um papel de gestão ou direção intermediária na administração pública, estes são o elo entre implementadores (burocratas baixo escalão) e quem ajuda a formular ou fórmula políticas públicas (burocratas de alto escalão). Ou seja, considerando que o alto escalão define as metas, são esses burocratas de médio escalão que estudam, sistematizam e propagam as diretrizes relevantes aos níveis inferiores nas cadeias de tomada de decisão. Entretanto, na prática, essas diretrizes acabam servindo mais como um ponto de partida para que os burocratas de médio escalão desempenhem efetivamente o serviço público.

É fato que identificar atores estratégicos nos mais diversos níveis do planejamento estratégico de qualquer órgão ou empresa pública ao longo do processo de implementação de políticas públicas é imprescindível para que a gestão pública continue avançando, a fim de atender com qualidade a população. Inclusive, trazer a população para perto da gestão é uma das formas de garantir maior eficiência, eficácia e efetividade da Administração Pública. As pesquisas sobre essa temática têm sido cada vez mais comuns por parte dos gestores e estudiosos sobre

Administração Geral e Pública, que entendem a importância de atender à população de maneira humanizada, transparente e participativa.

## **2.2 A alta rotatividade de pessoal no nível operacional e tático: Prejuízos para o desenvolvimento das missões de qualquer empresa ou organização do setor público ou privado**

A rotatividade de pessoal, conhecida como “*turnover*” pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. (CHIAVENATO, 1998, p. 36).

O conceito de “*turnover*”, amplamente trabalhado na gestão administrativa das grandes empresas do setor privado, deve ser adequado e estendido à realidade de gestão do serviço público e da PMDF. A rotatividade na caserna pode ser entendida como inclusão e exclusão de militares de forma geral, assim como a troca do local que o militar serve num curto espaço de tempo. Contudo, o ponto de maior relevância para o presente trabalho é a rotatividade elevada na lotação dos militares no nível operacional e tático.

Realizar a gestão de talentos é fundamental quando se pensa em boas práticas de administração. A nomeação de um Comandante para um Batalhão Operacional deve ser feita de acordo com as ferramentas de gestão de recursos humanos, a fim de alocar o militar mais preparado e afeto à realidade do batalhão que será administrado.

Para tanto, o profissional escolhido necessita ter um prazo razoável para desenvolver seu comando. Ao se tomar a decisão de nomear um Oficial Superior para comandar, por exemplo, o Batalhão Ambiental, deve se considerar a característica técnica e profissional que o militar precisa para servir a essa unidade.

Esse oficial deve possuir tempo hábil para desenvolver seu trabalho. Não se faz gestão sem planejamento, e isso leva tempo. Se o Comandante encontrar um batalhão sem militares experientes e que servem a um bom tempo nesse local, presume-se, pelo exposto, que ele terá muita dificuldade no seu comando.

Os militares que desenvolvem o trabalho no nível operacional e tático não podem ser movimentados constantemente nos batalhões da PMDF, sob pena de possuírem dificuldade de assessoramento ao comando no caso dos Majores, Capitães e Oficiais Subalternos. Além de apresentar dificuldades no atendimento

direto a população de maneira orientada ao Policiamento Comunitário, no caso das Praças em Nível Operacional.

O Planejamento Estratégico da PMDF traz metas audaciosas, as quais reforçam a afirmação de que o Comandante precisa de tempo suficiente para executá-las. Nesse sentido, a a visão de futuro da PMDF é:

Ser reconhecida como instituição policial moderna e de referência nacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos, na filosofia de policiamento comunitária, na análise criminal, no policiamento orientado para o problema e na qualidade profissional de seus integrantes. (PMDF, 2015, p. 21)

Assim como deve se ter critérios e cuidado ao tratar o Comandante de batalhão, pensar a organização em nível tático e operacional também é muito importante. Ademais, deve-se alocar os recursos humanos no lugar mais adequado para que o colaborador possa desempenhar plenamente as competências, habilidades e atitudes que possui, com o fim de desenvolver o negócio da empresa. No caso da PMDF, o referido “negócio da empresa” é o policialmente ostensivo e a preservação da ordem pública.

Para tal, uma elevada rotatividade de colaboradores no nível tático e operacional prejudica sobremaneira o desenvolvimento pessoal do colaborador e da empresa. Esse cenário pode criar um ambiente de trabalho tóxico, capaz de causar problemas psicológicos, como ansiedade e estresse.

Dessa forma, o clima organizacional da empresa fica afetado e não gera espaço para que os trabalhadores tenham um desenvolvimento profissional adequado, uma vez que eles irão ter a falsa sensação de que são apenas executores de tarefas e que não são partes integrantes do Planejamento Estratégico.

Essa situação prejudica a prestação do serviço de qualquer órgão, seja ele público ou privado. No caso da PMDF, afeta a qualidade do serviço prestado a população do Distrito Federal e a rotina administrativa e operacional dos quartéis. De acordo com Pomi (2005), a rotatividade traz perda de produtividade, lucratividade e afeta a saúde organizacional, impactando no comprometimento e na motivação dos colaboradores.

Para se formar um soldado na PMDF, levam-se, em média, 7 meses. Após esse período, o militar é alocado em um dos batalhões operacionais da PMDF. A

partir daí, essa profissional de segurança pública deve se inteirar da área de atuação do batalhão, conhecendo as principais ocorrências, os locais de maiores índices de criminalidade, etc.

Esse militar adquire tais informações e expertises com os oficiais intermediários, com os oficiais subalternos da unidade e, principalmente, com as praças mais antigas. Não é viável que esse militar fique mudando de quartel de maneira rotineira ou, até mesmo, deixe a Polícia Militar. É natural que esse jovem militar inicie a carreira em uma unidade e permaneça lá até a reserva, criando laços com a comunidade que serve, melhorando sobremaneira o policiamento comunitário.

Guardadas as devidas proporções, os burocratas de médio escalão do quartel (Majores, Capitães e Oficiais Subalternos), também devem permanecer um tempo razoável na unidade que iniciaram a carreira. Visto que eles são o elo entre a gestão estratégica da PMDF e o Serviço Operacional da Corporação, serviço esse que afeta diretamente nosso público-alvo, a população do Distrito Federal.

Portanto, a alta rotatividade de militares de médio e baixo escalão faz com que os serviços prestados não apresentem os padrões esperados. Mesmo que os treinamentos nos cursos de formação sejam padronizados, cada cidade satélite tem suas especificidades. Assim, a PMDF não atenderia as exigências de um público cada dia mais exigente e um crime cada vez mais organizado. Diante do exposto, sem dúvidas o Planejamento Estratégico é complexo para ser feito e é muito mais difícil para ser executado pelos gestores e colaboradores da instituição.

Dessa forma, um comandante alinhado às boas práticas de gestão, ao assumir um batalhão, deve realizar e executar o planejamento do seu comando alinhado ao da corporação e tentar de maneira ininterrupta reter seus talentos, mesmo que ele tenha um período curto de comando. É fator primordial de sucesso do comandante ter uma equipe que o assessor de maneira proativa e com experiência no batalhão que serve.

### **2.3 Importância dos burocratas de médio e baixo escalão com foco na PMDF**

De modo geral, os burocratas de médio escalão são os colaboradores que desempenham a função de gestão e direção intermediária, tais como: gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores. Enquanto isso, os de baixo escalão são



aqueles que desempenham função essencialmente operacional em burocracias públicas e privadas.

Esses profissionais em âmbito público são os responsáveis por efetivamente realizar a política pública proposta para atendimento das demandas da população no tocante à saúde, segurança, educação etc. Ou seja, executar o que foi pensado pelos gestores em nível estratégico. São eles quem que verdadeiramente tem contato direto com o usuário do serviço público. Por muitos anos, a Administração Pública foi pensada pelo topo, deixando o nível intermediário e operacional na posição de coadjuvante.

Nesse sentido:

Ao analisar a literatura sobre as políticas públicas, percebemos a menor relevância dada à fase da implementação, vista a quantidade ainda relativamente limitada de trabalhos sobre o assunto, desde o memorável trabalho de Lipsky sobre a *Street-Level Bureaucracy* (1980), especialmente quando analisada a produção nacional sobre o tema. Há, portanto, uma lacuna nos estudos empíricos brasileiros a respeito dos diversos elementos e fatores que influenciam a fase da implementação, muito embora alguns trabalhos pioneiros busquem trazer o olhar para as *policy networks* (MARQUES, 2003; CARPIM, 2003), para a importância da aprendizagem e conhecimento (FARIA, 2003) ou para incorporação de valores dos burocratas (MEIER; O'TOOLE, 2007; LOTTA, 2010). (LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2014, p. 465).

Na Polícia Militar do Distrito Federal não é diferente, sendo que a estrutura piramidal da corporação tende a ser pensada do topo para baixo. Será essa a maneira mais eficiente de se pensar a PMDF? Tal indagação será melhor esclarecida com o quadro de temporalidade de comandantes de batalhão. O referido quadro demonstrará não existir padronização mínima de tempo que cada comandante ficou à frente de determinado batalhão operacional da PMDF. Inclusive, há uma discrepância entre cada período de comando. Entretanto, mesmo assim o trabalho do quartel foi tocado pelos burocratas de médio e baixo escalão, visto que são eles quem efetivamente operacionaliza a vida do quartel.

Certamente o ideal seria que os comandantes pudessem ter tempo hábil para conduzir seu trabalho. Contudo, a PMDF não foge à regra das outras instituições públicas brasileiras, e sofre grande influência política na escolha do cargo de Comandante de batalhão. Ocorre que analisar se essa influência apresenta impactos positivos ou negativos não é o foco do presente trabalho. O intuito dessa pesquisa é fortalecer e demonstrar a importância e relevância dos profissionais de médio e baixo escalão.

Os profissionais, objeto de estudo deste trabalho acadêmico, são os líderes e motivadores de pessoas. É pacífico na literatura da administração geral que pessoas motivadas e bem lideradas atingem resultados de modo mais rápido e de maneira mais efetiva.

A liderança no meio militar é muito importante. Bom seria que todos os Comandantes fossem líderes, haja vista que o comando é inerente ao posto. A liderança é algo que pode ser trabalhado ao longo da formação do militar.

Por lidar diretamente com quem executa a atividade fim da PMDF, é muito importante que os burocratas de médio escalão saibam motivar seus comandados, além de exercer liderança sobre eles, e não apenas o comandamento. Tudo isso visando atingir o objetivo de prover o melhor serviço possível de Segurança e Ordem Pública à população.

Segundo Chiavenato (2003, p. 162), existem três princípios que os líderes usam para transformar as organizações e obter comprometimento:

1. Desenvolver confiança nas pessoas. Não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade. A confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham forte significado para as pessoas.
2. Os líderes devem estimular a mudança. Para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada. Mudar o arranjo físico de um escritório é uma maneira de criar um clima de mudança.
3. Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário. Os líderes devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido.

Para o Dr. Stephen P. Robbins, autoridade mundial em comportamento organizacional, a motivação do colaborador é a “disponibilidade do indivíduo de exercer altos níveis de esforço em direção aos objetivos da organização, condicionada pela capacidade deste esforço de satisfazer certa necessidade individual”. A doutrina americana sobre a liderança tem como foco a dimensão humana. Ou seja, o ser humano deve possuir certas competências, muitas delas inatas, e identificar habilidades essenciais que o líder deve possuir (HERRON, 2004).

Por isso, é essencial que os militares tenham capacidade de comando e liderança para enfrentar os novos desafios em um contexto global de transformação. Os líderes militares têm de estar atentos às mudanças de legislação e cultura em geral, independentemente das tradições de difícil modificação (e por vezes até mesmo imutáveis) das organizações militares.

Segundo Chiavenato (2000, p. 161), consistem na capacidade de escuta e de ser uma liderança próxima e alinhada aos seus colaboradores. Os comandantes não devem pensar em ser chefes, mas sim líderes.

Uma liderança inspiradora gera motivação ao colaborador. Traz facilidade no desenvolvimento de tais habilidades que os líderes tenham maior tempo de trabalho com a equipe. Ressalta-se que os estilos de liderança estão intrinsicamente ligados à motivação e ao engajamento dos colaboradores. Líderes autocráticos tendem a distanciar os colaboradores pelo seu estilo impositivo.

Nesse sentido, Vaughn (1985, p. 46):

A liderança militar é o processo de influenciar soldados a cumprir a missão". As Academias Militares locais de formação militar destinada a formar comandantes que sejam também líderes, portadores de um conjunto de competências e aptidões para comandar pessoas e organizações. Fica claro que o comandante Militar deve possuir um diferencial dos demais Gestores de Organizações civis. Além de seguir as boas e atuais práticas de gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2003), o conceito de liderança surgiu na década de 30, fora do campo da filosofia e da história, pois cada autor tem seu conceito sobre a liderança. Não obstante, o conceito mais utilizado é o que define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Na Polícia Militar, os Majores, Capitães e Oficiais Subalternos lidam diretamente com as praças. Estas possuem contato direto com a população, são o cartão de visita da instituição. Se eles se apresentam de maneira profissional, bem fardados e proativos, a população terá a visão que a PMDF é uma instituição de alto nível.

As praças são apoiadas e fiscalizadas pelos burocratas intermediários. Dependendo da abordagem feita ao nível operacional da tropa, toda a estratégia do comando da corporação pode ser prejudicada, visto que, se a população é mal atendida, a finalidade da PMDF não foi alcançada. Apoiar os subordinados é essencial para que a tropa se sinta motivada. Deve-se atentar para o fato de o

engajamento profissional ser um dos elementos para o sucesso de qualquer negócio, e na PMDF não seria diferente.

Chiavenato (2003) ressalta que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial nas demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

A Escola de Líderes, como é conhecida a Academia de Polícia Militar de Brasília, trabalha, ao longo dos 3 anos de formação do Cadete Policial Militar, competências relacionadas a liderança e motivação da tropa. Portanto, o militar ao se formar na Academia já possui essa expertise, cabendo ao Comandante de unidade reconhecer o valor agregado trazido por esse profissional à sua tropa.

Demonstrar o papel fundamental dos profissionais de médio e baixo escalão nas organizações é o fundamento deste trabalho. Motivação, liderança e o contato direto com o cliente são áreas trabalhadas por esses profissionais e afetam diretamente o da prestação do serviço público.

Entretanto, a despeito disso e de outros assuntos tratados nesta pesquisa, afirma-se que a importância dos profissionais de médio e baixo escalão não são devidamente estudadas no âmbito das Administrações Pública e Privadas. Uma das produções que analisam esse profissional em específico, pode ser visto a seguir, no trecho retirado do trabalho da ENAP- Burocratas de Médio Escalão. Tais profissionais são geralmente ausentes na literatura acadêmica em geral (HOWLETT, 2011).

Os burocratas de nível médio compreendem um conjunto de stakeholders influentes, que se encontra para além dos administradores executivos, do alto escalão, tradicionalmente enfocados. A literatura argumenta que esses burocratas têm capacidade efetiva de participar da discussão estratégica, bem como da própria produção da política pública. Para tanto, direcionariam sua influência sobre o alto escalão ou sobre a ponta da linha, desempenhando papel decisivo seja na tradução dos comandos do topo seja na coordenação da atividade operacional da organização (LOTTA; OLIVEIRA; PIRES, 2014, p. 67).

O serviço público cada vez mais busca referências em gestão do setor privado. É natural observar e aplicar boas práticas de gestão, sejam elas públicas ou privadas. No tocante à segurança pública, ela também buscar estar atenta ao que vem sendo feito na esfera da segurança privada para a prevenção a roubos, furtos, etc.

Os Oficiais Subalternos na PMDF desempenham função de supervisão. Enquanto isso, no setor de segurança privada, o supervisor tem um papel fundamental na prestação do serviço. São profissionais qualificados para liderar, apoiar, motivar e fiscalizar a prestação do serviço do agente de segurança privada.

Os Comandantes não devem apenas controlar seus efetivos, mas gerir seus comandados para chegar aos resultados esperados pela sociedade. Bons comandantes trabalham para atingir com êxito suas metas e acreditam na união dos esforços do seu efetivo. Bons Comandantes confiam e prestigiam sua burocracia de médio escalão. São esses Comandantes que vão gerir o corpo operacional que está muito próximo ao cliente final da PMDF, qual seja, a população do Distrito Federal, para quem todas as ações da PMDF são dirigidas. O Planejamento Estratégico da PMDF gira em torno do cidadão do Distrito Federal e quem está mais próximo dele é a burocracia de médio e baixo escalão.

Segundo José Sérgio Marcondes (2021), Gestor de Segurança Privada, Especialista em Segurança Empresarial e Consultor de Segurança Privada, o:

papel do supervisor de segurança patrimonial é supervisionar as atividades diárias dos agentes da segurança sob sua responsabilidade, que atuam na linha de frente, zelando pela eficiência das suas atividades diárias. Esse processo envolve certificar-se de que os membros da equipe sob sua supervisão tenham o conhecimento, a habilidade e recursos necessários para produzir os serviços a eles solicitados.

Inclui também, ao supervisor operacional averiguar a atitude dos colaboradores, como postura, apresentação pessoal, comprometimento, assiduidade e desempenho.

Na prestação de serviços de segurança, o papel do supervisor de segurança patrimonial consiste em supervisionar as atividades da equipe operacional. Ele confere se as políticas, normas e procedimentos estão sendo cumpridos corretamente, conforme as boas práticas.

Na função de controle sobre as atividades de seus supervisionados, o supervisor de segurança deve agir de forma agregadora, educativa e apoiadora, deve ser visto por seus subordinados como alguém que lhes dará apoio e orientações em suas atividades diárias e não como um fiscal carrasco, que só aparece para achar defeitos e aplicar punições. O cargo de supervisão está diretamente relacionado à liderança, a capacidade de motivar e desenvolver pessoas.

O supervisor é responsável por transmitir aos subordinados instruções claras e garantir que eles entendam o trabalho. Deve identificar os problemas e corrigi-los antes que o desempenho dos funcionários seja prejudicado ainda mais. Ele também deve tratar os funcionários com justiça e defender seus interesses junto a administração da empresa. (MARCONDES, 2021, p. 56)

Dentro do propósito de se reafirmar a importância dos profissionais de médio escalão, o Especialista em Gestão Estratégica, Rodrigo Witkowsky afirma:

O nível tático é compreendido como o elo entre os níveis estratégico e operacional, pois ele fica entre estes dois níveis, por isso, ele precisa entender do plano estratégico da corporação, para que possa definir a melhor tática de produção e ou prestação de serviços.

Dentro do nível tático podem estar os cargos de Diretor de Operações, Relacionamento com Cliente e dependendo da empresa, até mesmo o Diretor Comercial e de Marketing, em alguns casos o nível de Gerentes.

Este nível tem a responsabilidade pelo desdobramento dos objetivos da empresa e planejamento das ações necessárias para que as operações tenham o melhor desempenho possível, e com o grau de qualidade esperado.

Pode parecer simples, mas não é bem assim, pois como ele é o elo entre os níveis, ele também deve se relacionar buscando soluções entre áreas internas e clientes de forma a facilitar os processos de operação.

Não é raro ver dentro deste nível, atribuições de relacionamento com cliente (no nível tático e operacional), e comercial através da busca de novos negócios dentro dos já clientes da corporação. (WITKOWSKY, 2016, p. 67)

Em suma, a busca pela excelência deve permear as organizações modernas, principalmente em um mundo cada vez mais tecnológico.

Ao longo da pesquisa, causa curiosidade não ter sido localizado considerável número de trabalhos sobre gestão no nível tático e operacional, sendo que os estudiosos do Planejamento Estratégico tendem a pensar nos profissionais que desempenha atividades de direção, dando menor valor aos burocratas de médio e baixo escalão. E os últimos são os profissionais que operacionalizam efetivamente o que foi planejado para ser implementado.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Por meio de uma pesquisa de campo realizada nos Batalhões Operacionais da PMDF, foi confeccionado quadro comparativo sobre os últimos 10 anos de comando nesses batalhões. Com o intuito de constatar que não existe um padrão de permanência de tempo do comandante no cargo, foi aplicado questionário de perguntas e resposta direcionado a oficiais e praças para saber o que eles pensam sobre o tema tratado nessa pesquisa científica. A análise da presente pesquisa se deu a partir da pesquisa bibliográfica constante no referencial teórica e nas pesquisas quantitativas e qualitativas desenvolvidas.

O objetivo é demonstrar que deve existir um tempo mínimo para o Comandantes de batalhão desenvolverem seu comando, assim como seus comandados. A princípio, foi questionado se a praça ou oficial deve permanecer um tempo mínimo ou máximo no batalhão de área, considerando desejos pessoas e necessidades organizacionais.

A tendência natural do ser humano é ser livre para realizar mudanças. Isso gera no profissional um dilema. Ele irá pensar no melhor para a gestão e para o desenvolvimento do trabalho para a comunidade do Distrito Federal ou na sua possibilidade de trocar de unidade a qualquer tempo, caso não esteja adaptado ao comandante atual da unidade.

O fenômeno da rotatividade de pessoal se revela fonte de preocupação para qualquer organização policial. Em um cenário onde os índices de criminalidades tendem a aumentar, as organizações criminosas estão, cada vez mais, se especializando nas cidades alvo de crimes. Os infratores conhecem os pontos vulneráveis da localidade e cooptam moradores da região para servir de assessores para os criminosos. Esse fenômeno é facilmente observado nas comunidades do Rio de Janeiro. Esses grupos criminosos atuam de modo empresarial, estão em constante evolução e possuem muita operacionalidade. Afirma-se, portanto, que as organizações criminosas dispõem de pessoas altamente qualificadas em diversas áreas de atuação.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Período de permanência dos comandantes à frente das UPMs PMDF

Quadro 1 - Período de permanência dos comandantes segundo UPM

Estrutura	Tempo médio (em meses)
<b>1º CPR</b>	
1º BPM	13
3º BPM	11
5º BPM	13,2
6º BPM	6,2
7º BPM	11
24º BPM	14
MÉDIA DO CPR	11,4
<b>2º CPR</b>	
4º BPM	10,4
15º BPM	10,5
25º BPM	9,6
28º BPM	11,2
MÉDIA DO CPR	10,4
<b>3º CPR</b>	
2º BPM	16,2
11º BPM	14,7
17º BPM	11,2
MÉDIA DO CPR	14
<b>4º CPR</b>	
8º BPM	14,8
10º BPM	14,3
16º BPM	12,1
MÉDIA DO CPR	13,7
<b>5º CPR</b>	
13º BPM	12,5
14º BPM	7,7
20º BPM	14,1
21º BPM	10,7
MÉDIA DO CPR	11,3
<b>6º CPR</b>	
27º BPM	12,3
9º BPM	6,1
26º BPM	15,5
MÉDIA DO CPR	11,3
<b>19º BPM BATALHÃO PRISIONAL</b>	12

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro acima foi confeccionado através de visitas aos Batalhões Operacionais da PMDF, foi encontrado o histórico dos ex-comandantes de UPMs em poucas unidades. Contudo, todas as Unidades possuíam quadro de ex-comandantes, então os dados foram extraídos tendo como fonte esse material.

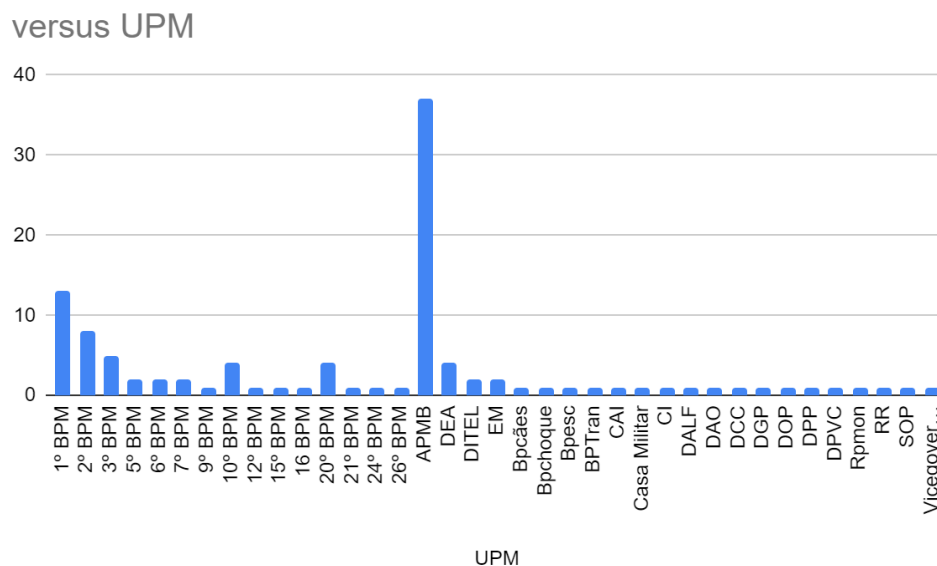


Pesquisando também na DGP essa Diretoria também não possuía essa informação de importante instrumento de gestão. Até porque existindo uma rotatividade grande no comando de um Batalhão, isso deve ser analisado para servir de assessoramento aos Comandantes dos CPRs.

Fica evidente que não existe um padrão temporal para que os Oficiais Superiores permaneçam no comando de UPMs. Isso compromete sobremaneira a Gestão Administrativa e Operacional da Unidade. O referencial teórico direciona para que deve sim o gestor público ter um prazo razoável para desenvolver suas competências e habilidades.

#### 4.1 Análise dos gráficos de resultado sobre a pesquisa aplicada na tropa.

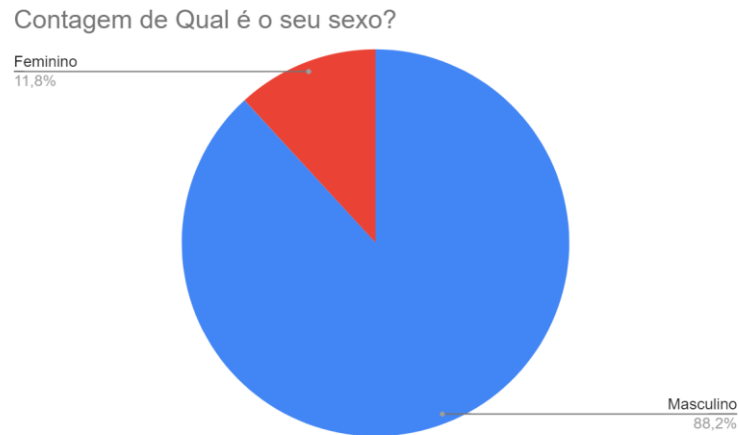
Gráfico 1 - UPM



Fonte: elaborado pelos autores

Foi verificada uma ampla abrangência de respostas entre os batalhões da PMDF, ao que pese a maior parte dos respondentes ser Cadetes da PMDF.

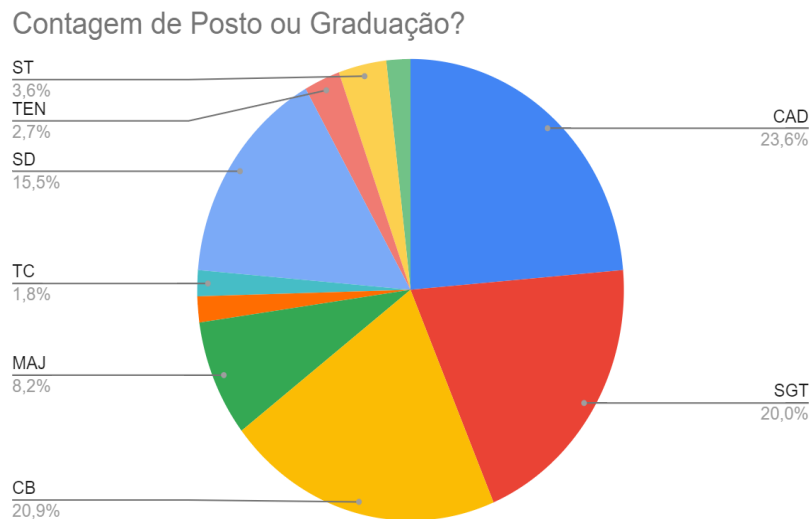
Gráfico 2 - Sexo



Fonte: elaborado pelos autores

O maior percentual de respondentes foi do sexo masculino. Tal cenário está dentro do esperado, pois a tropa, em sua maioria, é composta por profissionais do gênero masculino.

Gráfico 3 - Posto ou Graduação

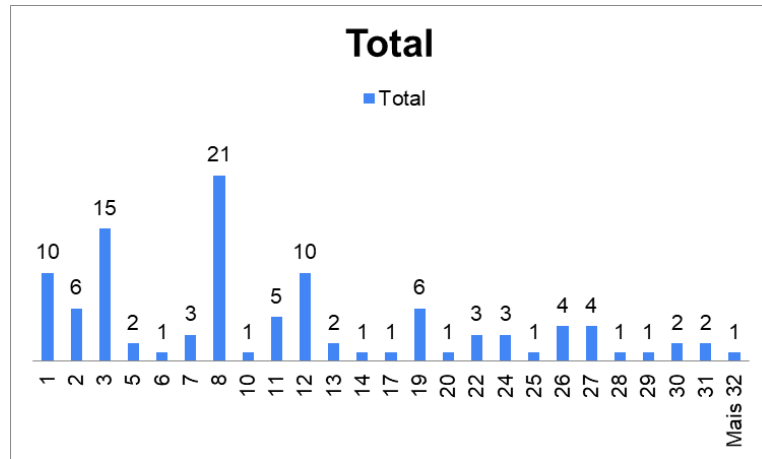


Fonte: elaborado pelos autores

Os militares que responderam ao questionário são na sua grande maioria profissionais que estão localizados em nível operacional do planejamento estratégico. Esses profissionais muitas vezes sequer conhecem as metas estratégicas da PMDF. A corporação deve fazer sua meia culpa, por muitas vezes não dar o devido protagonismo para esses profissionais e deixar de difundir a ideia que eles são parte da gestão estratégica da polícia. Isso explica a falta de

maturidade estratégica e visão de futuro para responder a determinadas perguntas propostas no questionário.

Gráfico 4 - Tempo de Serviço

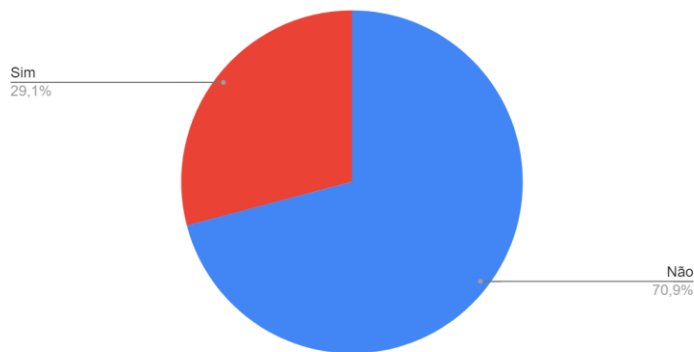


Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisar o tempo de serviço, observa-se que a grande maioria dos respondentes possuem menos de 10 anos de serviço.

Gráfico 5 - Conhece o Decreto 7.431 de 16/03/1983

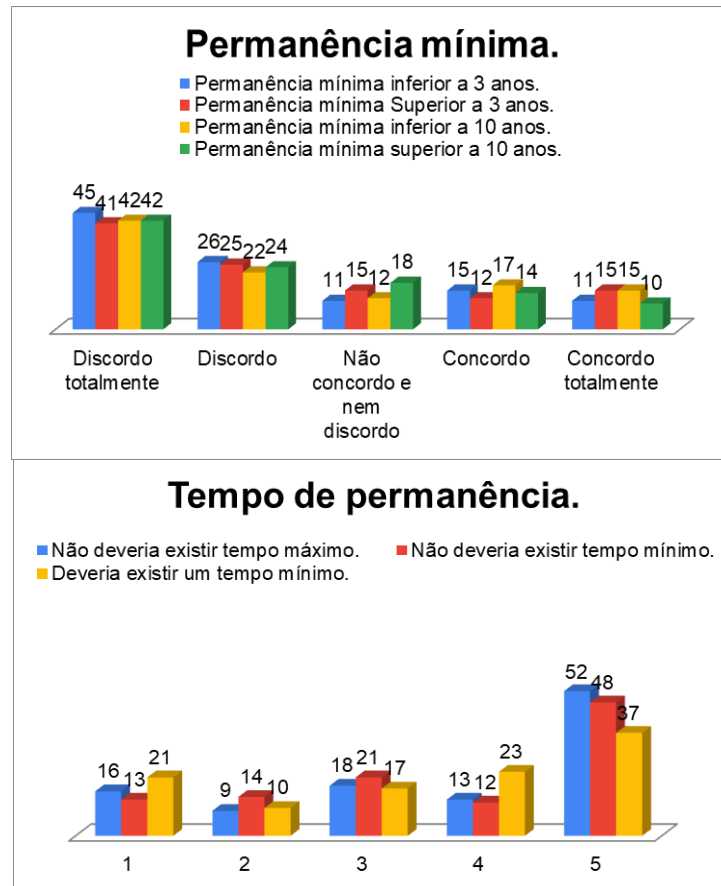
Conhece o decreto Decreto nº 7.431, que regulamenta a movimentação de oficiais e praças de unidade na PMDF?



Fonte: elaborado pelos autores

Perguntado se conheciam o Decreto nº 7.431 de 16/03/1983, mais de 70% dos respondentes não conhecem esse dispositivo legal.

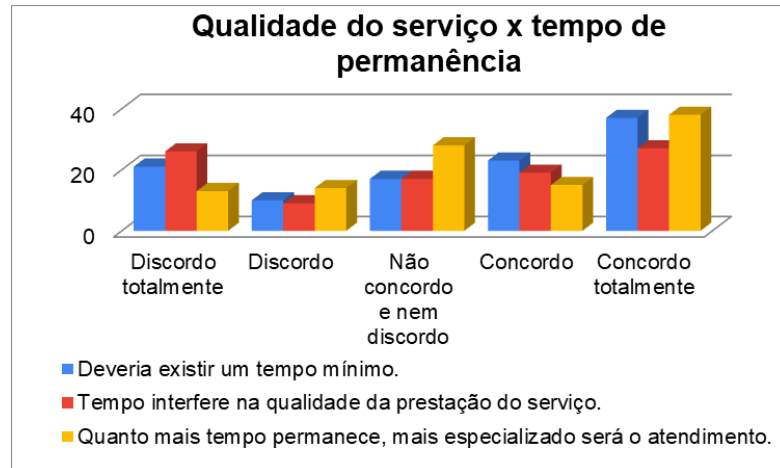
Gráfico 6 - Prazos mínimos e máximos de permanência das praças em uma UPM



Fonte: elaborado pelos autores

Perguntado se deveria existir prazos mínimos e máximos de permanência das praças em uma UPM, os respondentes não veem necessidade disso. Tal resposta pode ser justificada pela falta de maturidade estratégica, visão de futuro e pensamento voltado ao policiamento comunitário. As respostas tendem a convergir aos desejos pessoais em detrimento às necessidades da população do Distrito Federal e da PMDF. Ao longo do referencial teórico foi trabalhado a importância dos profissionais de nível operacional para o negócio da polícia e que eles devem possuir protagonismo.

Gráfico 7 - Qualidade do serviço prestado x permanência na UPM

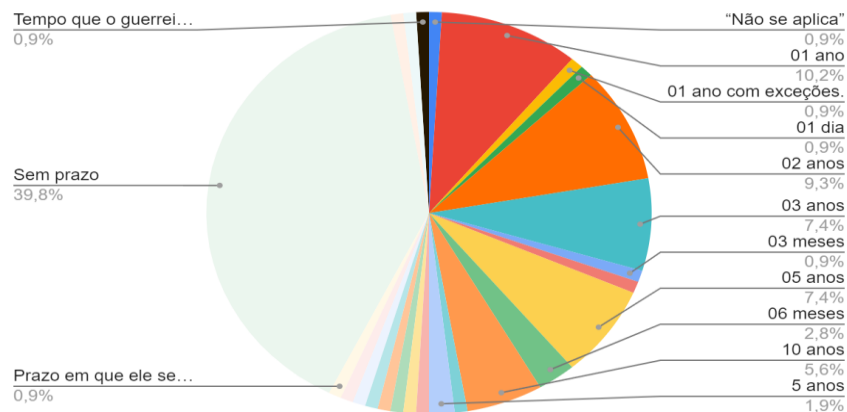


Fonte: elaborado pelos autores

Perguntado se a qualidade do serviço prestado tem relação ao tempo de permanência na UPM, a grande maioria concorda ou concorda plenamente que isso influencia na qualidade do serviço prestado a população e na especialização do serviço. Inclusive, acreditam que deveria existir um tempo mínimo para conseguir chegar nesses indicadores. Quando a pergunta foi estimulada vinculando tempo de permanência e qualidade do serviço as respostas foram positivas.

Gráfico 8 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência

Contagem de Prazo mínimo de permanência na UPM.

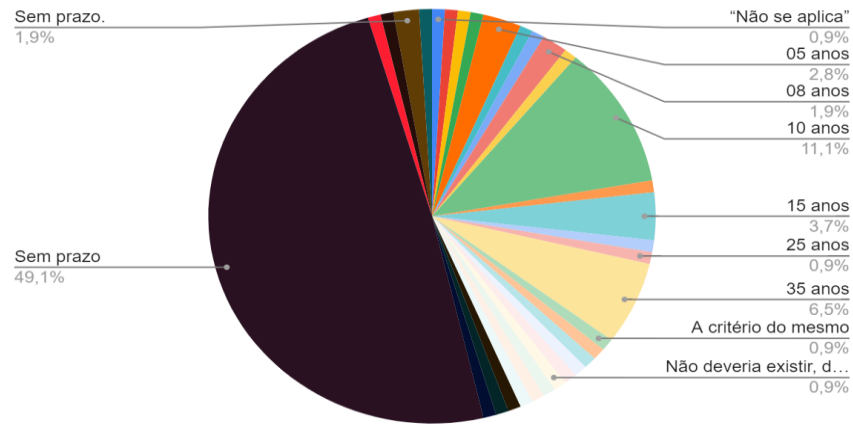


Fonte: elaborado pelos autores

Ao questionar se deve existir um tempo mínimo, quase 40% dos respondentes disseram que não deve existir prazo.

Gráfico 9 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência

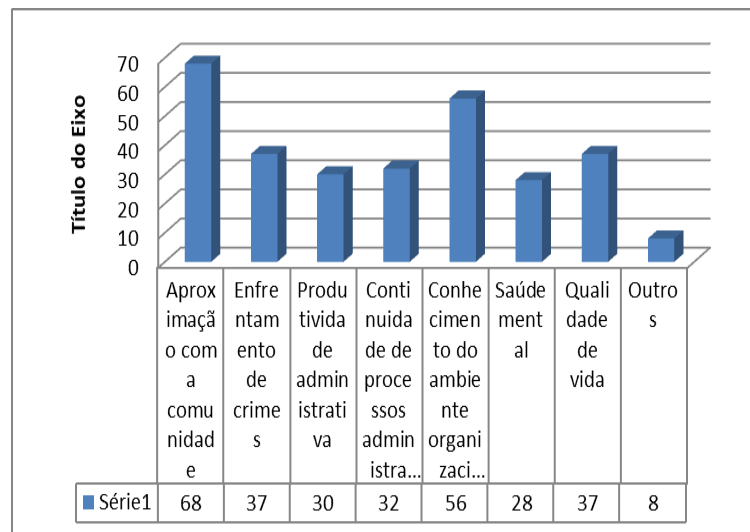
Contagem de Prazo máximo de permanência na UPM.



Fonte: elaborado pelos autores

Ao questionar se deve existir um tempo máximo, quase 50% dos respondentes disseram que não deve existir prazo.

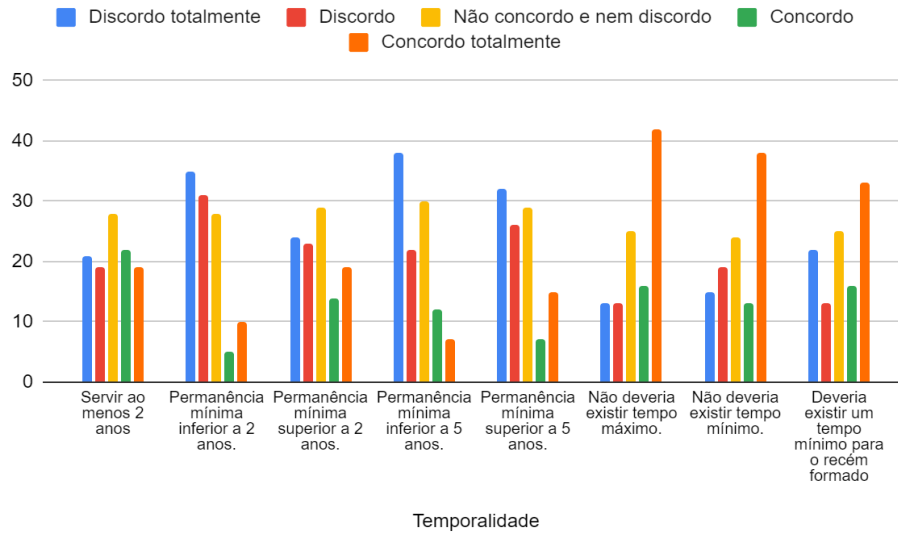
Gráfico 10 - Prazo de permanência das Praças Policial Militar interfere nos seguintes aspectos



Fonte: elaborado pelos autores

Os respondentes concordam nessa pergunta que o período que a praça passa na unidade interfere na qualidade do serviço prestado, principalmente na aproximação com a comunidade atendida. Então, seria um contrassenso responder que a praça não precisa ficar um tempo mínimo no batalhão, visto que, para existir a aproximação com a comunidade, demanda-se tempo.

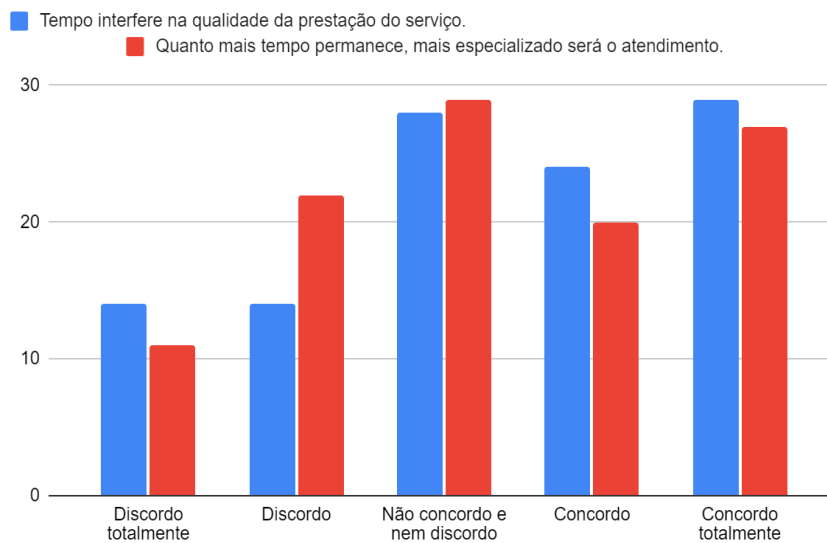
Gráfico 11 - Prazos mínimos e máximos de permanência dos oficiais em uma UPM



Fonte: elaborado pelos autores

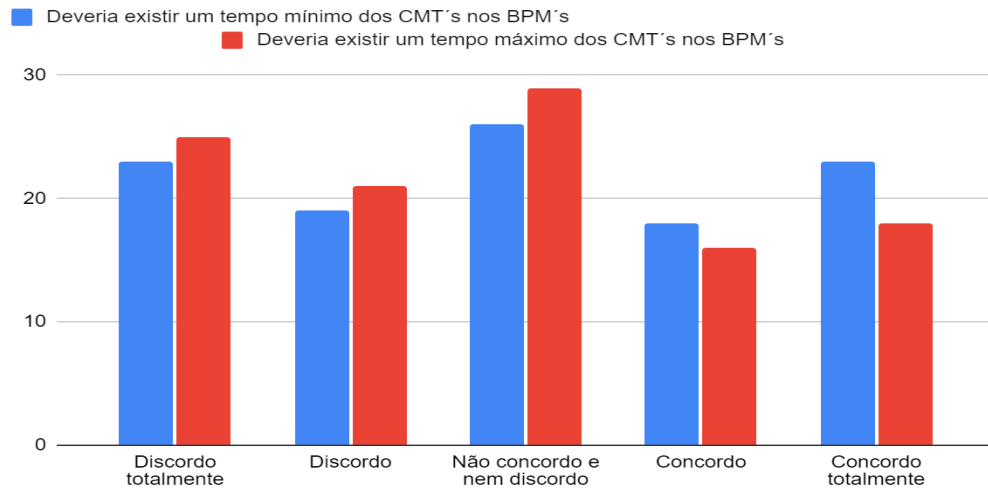
Os respectivos gráficos seguem a mesma lógica de resposta quando perguntado se a praça deveria ter um tempo mínimo de permanência no batalhão. As respostas convergiram para a não necessidade também para os oficiais. Contudo, o gráfico número 12 indica que o tempo que os oficiais passam no batalhão interfere na qualidade da prestação do serviço e especialização das ações.

Gráfico 12 - Qualidade do serviço prestado x permanência na UPM



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 13 - Tempo mínimo e máximo de permanência dos CMT's nas UPM's

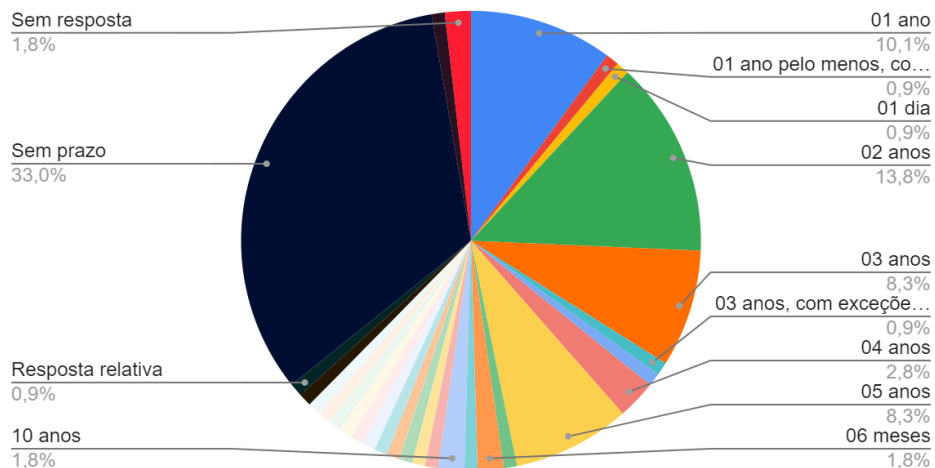


Fonte: elaborado pelos autores

Sobre o tempo mínimo de permanência do oficial no Batalhão, mais de 30% dos respondentes acham que não é necessária essa permanência. Contudo, eles concordam que isso influencia na qualidade da prestação do serviço e especialização do trabalho.

Gráfico 14 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência

Contagem de Na sua opinião, qual deveria ser o prazo mínimo de permanência do oficial policial militar em uma mesma UPM



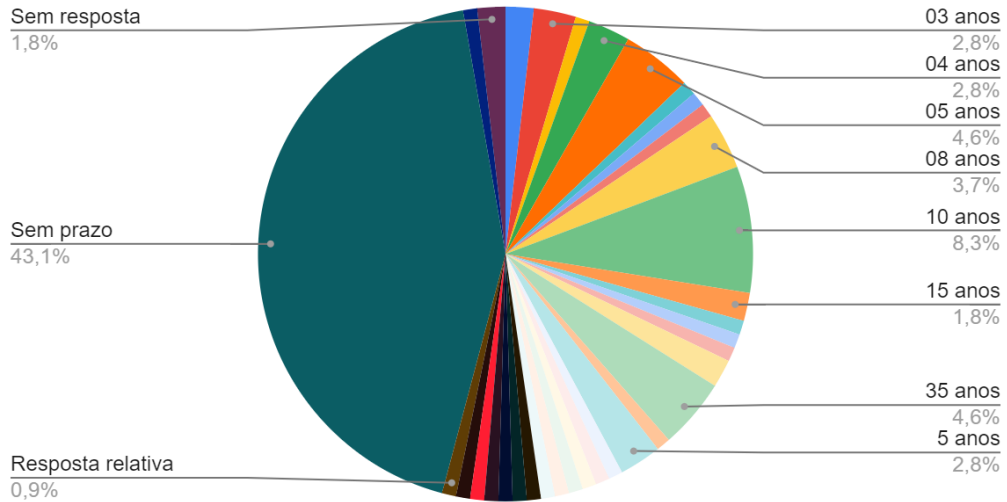
Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao tempo máximo de permanência dos oficiais, mais de 40% dos respondentes sustentaram não haver necessidade desse requisito.



Gráfico 15 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência

Contagem de Na sua opinião, qual deveria ser o prazo máximo de permanência do oficial policial militar em uma mesma UP...

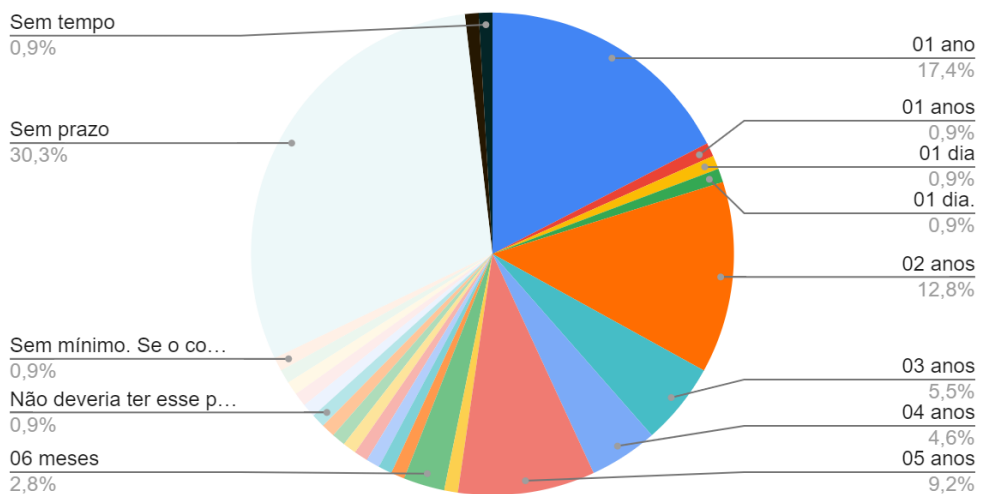


Fonte: elaborado pelos autores

Os respondentes, em sua maioria, sustentaram que não deve existir um tempo mínimo nem máximo de permanência de um CMT na UPM. Pela análise dos demais gráficos, pode-se inferir a falta da visão de gestão da maioria dos respondentes.

Gráfico 16 - Opinião sobre o tempo mínimo de permanência de um CMT na UPM

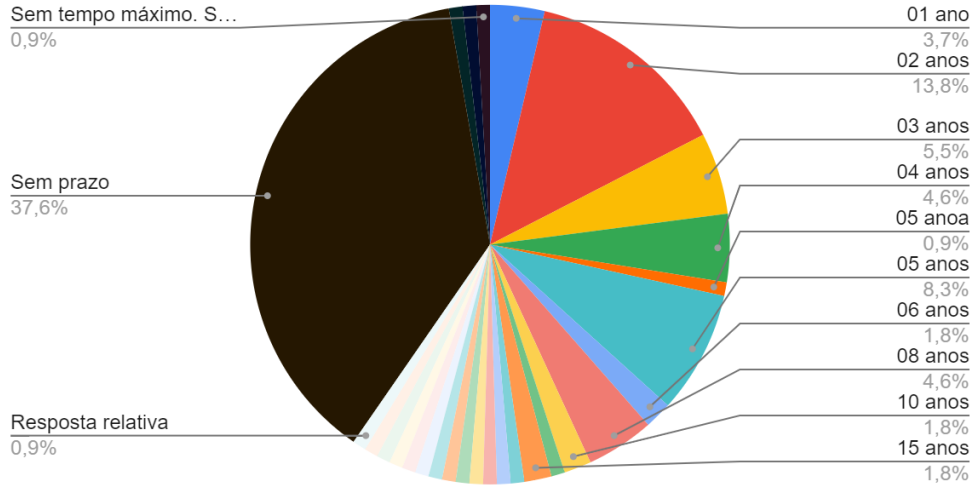
Contagem de Na sua opinião, qual deveria ser o tempo mínimo de permanência dos comandantes nos batalhões de polícia...



Fonte: elaborado pelos autores

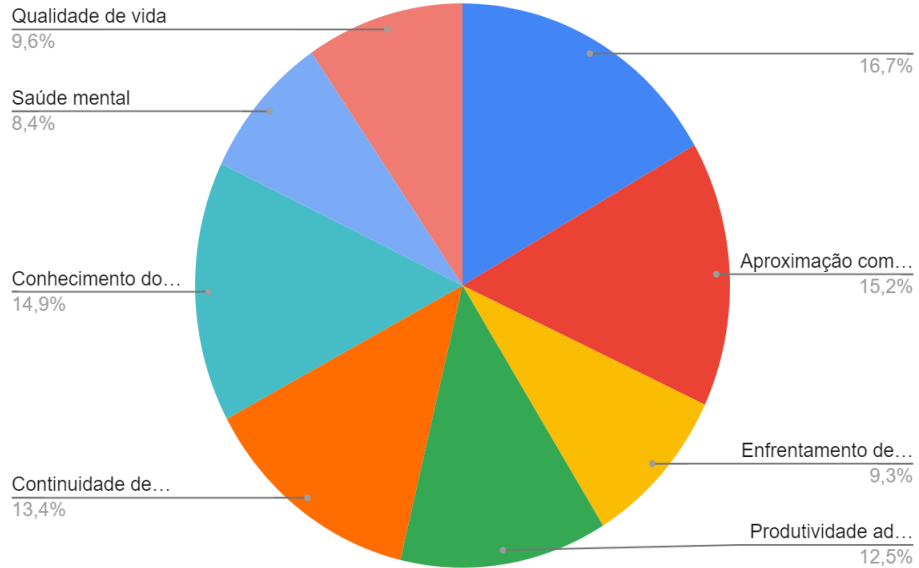
Gráfico 17 - Opinião sobre o tempo máximo de permanência de um CMT na UPM

Contagem de Na sua opinião, qual deveria ser o tempo máximo de permanência dos comandantes nos batalhões de...



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 18 - Prazo de permanência dos Oficiais Policial Militar interfere nos seguintes aspectos



Fonte: elaborado pelos autores

## 5 DISCUSSÃO

Para se chegar aos dados apresentados no quadro sobre o tempo que cada Comandante de Batalhão passou a frente da unidade, foi preciso visitar esses locais. Muitas dessas unidades não possuíam o histórico salvo, tendo como arquivo apenas o quadro de ex-Comandantes. Após a compilação dos dados, foi possível constatar que realmente não existe um padrão no tempo que o oficial passa no comando da unidade. As variações são muito grandes, tendo comandos, por exemplo, que duraram 2, 3, 4 ou 5 meses, enquanto há outros de 41 ou 49 meses.

A PMDF precisa levar em consideração que a melhor forma de ter sucesso no desenvolvimento do Planejamento Estratégico e, por conseguinte, prestar um bom serviço à população do Distrito Federal, é dar um tempo mínimo de permanência nos batalhões para os Comandantes e seu *staff*. Além disso, deve ser dado o devido protagonismo aos burocratas de médio e baixo escalão da PMDF, a fim de mantê-los motivados e desafiados.

Essa postura gera a sensação de pertencimento do profissional com o local e atividade que está sendo desenvolvida. Deve-se, em primeiro lugar, acreditar na capacidade deles em contribuir, significativamente, para a realização da Política Distrital de Segurança Pública, assim como executar o Planejamento Estratégico da Corporação proposto pelo Alto Comando.

Quando da análise dos gráficos gerados com os resultados obtidos com 96 respostas, não foi preciso um número maior de respondentes para confirmar o esperado. Há dificuldade em alinhar os objetivos estratégicos e de gestão com a retenção dos profissionais de segurança pública por tempo mínimo suficiente para esses profissionais adquirirem conhecimentos e habilidades. Esses conhecimentos e habilidades são aqueles necessários para o desenvolvimento de um bom trabalho para a comunidade atendida.

Além disso, também deve ser pensado o desejo do profissional de não se ver ligado a unidade quando ele não quiser mais ficar. Cabe ressaltar que desejo é diferente de necessidade. Assim, deve-se pensar sempre que o tempo mínimo para o comandante e comandados permanecerem no batalhão é aquele suficiente para atender as necessidades do serviço policial militar. Esse decurso de tempo tem de ser suficiente para gerar maior aproximação com a comunidade, conhecer a geografia da região e, assim, aprimorar o policiamento comunitário.

Entretanto, cabe destacar que não foi a intenção dessa pesquisa sustentar o entendimento de manter qualquer profissional, seja do comando de unidade ou do nível tático ou operacional, preso à unidade, quando surgir uma eventual necessidade de mudança por parte do militar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nítido que a Legislação de movimentação de oficiais e praças da Polícia Militar do Distrito Federal precisa ser atualizada. Não apenas pela sua idade, que remonta da década de 80, mas, principalmente, pela evolução da sociedade e pela mudança de perfil da tropa. Tais fatos são notórios e indicam a necessidade de evolução da corporação em seu modo de atuação, legislação e normas em geral. As políticas públicas precisam de profissionais capacitados para ser implementadas. O referencial teórico desta pesquisa científica corrobora no sentido de demonstrar a importância e protagonismo que os colaboradores de nível tático e operacional devem possuir, visto que são eles os responsáveis pela execução do que foi planejado pelos gestores públicos, a fim de atender a sociedade.

Outro assunto discutido foi a necessidade de o gestor conhecer sua equipe, a fim de conduzi-la ao sucesso. Gestão leva tempo e a mudança brusca na condução de um trabalho ocasiona problemas que serão percebidos principalmente por quem precisa diretamente do serviço. O Quadro de comando de Batalhão elaborada demonstra que não há padrão no tempo que cada Tenente Coronel ou Major passou à frente das Unidades Operacionais da PMDF.

Foi elaborado um questionário direcionado a oficiais e praças. A partir dele, foi observada a falta de maturidade entre os respondentes e a aparente contradição. Pois a maioria concordou com a afirmação de que o tempo em que o oficial e a praça permanecem a frente do batalhão interfere na qualidade do serviço prestado e na especialização do trabalho. Mas, no sentido oposto, não concordam que esses profissionais precisam de um tempo mínimo de permanência na UPM. O referencial teórico converge para a retenção dos talentos, sob pena de perda da qualidade do trabalho ou serviço prestado.

Os respondentes também não concordam que o Comando do batalhão deve ter um tempo mínimo para desenvolver suas experiências e habilidades, a fim de ajudar na condução da UPM. Contudo, concordaram que, quanto maior o tempo que o comandante permanecer no batalhão, maior a interferência na qualidade do trabalho, dentre outras questões importantes.

A falta de maturidade dos respondentes em relação a afirmação de que não é necessário o tempo mínimo para oficiais, praças e o comandante da unidade permanecerem no batalhão, foi constatada pelo fato de que os respondentes

também concordam que o tempo que esses atores da segurança pública passam pela UPM interfere nos seguintes pontos: aproximação com a comunidade, conhecimento organizacional e enfrentamento ao crime.

É realmente difícil alinhar interesses pessoais e organizacionais. O ser humano tem por natureza a característica de ser livre. Era até esperado que os respondentes não concordassem com a necessidade de tempo mínimo de lotação na UPM. A vontade de mudar de unidade a qualquer tempo se sobrepôs, assim como não ter um comandante ligado a unidade por um período mínimo. Mesmo se esse comandante estivesse desempenhando um bom trabalho, mas, porventura, não estivesse agradando as vontades dos militares. Nesse caso, reforça-se que a vontade é diferente da necessidade. Eventuais necessidades podem ser atendidas, contudo isso não foi levado em consideração no momento de responder o questionário.

Quanto a se deveria existir um tempo máximo de permanência na UPM, a maioria das respostas também foi negativa. Nesse ponto, o referencial teórico não apontou se deveria existir um tempo máximo de permanência dos profissionais objetos de estudo, no caso, o comandante do batalhão e os profissionais de nível tático e operacional.

Diante do exposto, será proposto uma mudança na legislação de movimentação da PMDF. Por meio de decreto, serão alterados os artigos de tempo mínimo para oficiais e praças, suprimido o artigo de ambos os casos que versam sobre o tempo máximo. Além disso, será incluído o período mínimo para que o Comandante da unidade fique no comando da UPM. Contudo, o Comandante Geral pode, em casos especiais, interromper o prazo.

- Como é hoje:

#### Das Normas Referentes a Oficiais

Art. 27 - O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é, normalmente, de 02 (dois) anos.

Art. 28 - Nenhum oficial poderá servir mais de 05 (cinco) anos consecutivos em uma mesma OPM.

§ 1º - Em casos especiais, o Comandante-Geral da Polícia Militar poderá prorrogar o prazo previsto neste artigo.

#### Das Normas Referentes a Praças

Art. 32 - O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é normalmente, de 03 (três) anos.

Art. 33 - Nenhuma praça poderá servir por mais de 10 (dez) anos consecutivos em uma mesma OPM.

§ 1º - Em casos especiais, o Comandante-Geral da Polícia Militar, poderá prorrogar o prazo previsto neste artigo.

- Proposta:

#### Das Normas Referentes a Oficiais

Art. 1º- O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é, normalmente, de 05 (cinco) anos.

Art. 2º- Não haverá prazo máximo de permanência na UPM.

Art. 3º- O comandante de UPM deverá permanecer, no mínimo, 02 (dois) anos no comando do Batalhão.

§ 1º - Em casos especiais, o Comandante-Geral da Polícia Militar poderá interromper o prazo previsto neste artigo.

#### Das Normas Referentes a Praças

Art. 1º - O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é, normalmente, de 05 (cinco) anos.

Art. 2º - Não haverá prazo máximo de permanência na UPM.

Com base no referencial teórico, tabela de temporalidade de comando de batalhão e no questionário aplicado aos oficiais e praças da PMDF, foram alcançados os prazos acima propostos.

## **A IMPORTÂNCIA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO E BAIXO ESCALÃO COM FOCO NA PMDF**

**ÍTALO DA SILVA OLIVEIRA  
THIAGO RODRIGUES DE SOUZA**

### **ABSTRACT**

The scientific research sought to address the professionals at the tactical and operational levels, called in many moments of the research as mid and low level bureaucrats. The intention was to demonstrate that these professionals should play a leading role in the strategic management of any organization, whether public or private. The focus was directed to PMDF, which has military personnel working at these levels and who need to understand their role and importance within the organizational structure. These military personnel must receive the due attention from managers at the strategic level in order to implement public security public policies and practice the operational strategies thought and studied by the corporation's command. The high turnover of personnel at the operational and tactical levels is detrimental to the development of the missions of any company or organization in the public or private sector. This and other factors corroborate the statement that, for the public policies implemented by the corporation and its strategic planning to be successful, the unit commander and his staff, the tactical and operational level professionals, must have a certain amount of time in the unit to acquire the necessary knowledge. All this, in order to better serve the population of the area and be able to strategically develop what was thought by the PMDF high command. A table was drawn up containing the period of the last 10 years of battalion commands. Each command was converted into months in order to check whether or not there was a temporal pattern. In addition to this, a questionnaire was sent to the officers and enlisted men to serve the knowledge construction process.

**Keyword:** Bureaucrats. Tactical and Operational Level. Management.



## REFERÊNCIAS

- BREDA, Natália. Qual o papel de burocratas de nível de rua e médio escalão no processo de implementação de políticas públicas? **Colab Blog**, 3 maio 2022. Disponível em: <https://www.colab.re/conteudo/burocratas-de-nivel-de-rua-e-medio-escalao-no-processo-de-implementacao-de-politicas-publicas#:~:text=Voltando%20ao%20assunto%20principal%2C%20veja, suas%20capacidades%20inter%2Drelacionais%20amplificadas>. Acesso em: 23 maio 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FAGUNDES, Rosival. A “Matriz Swot” do Brasil. Disponível em: <https://administradores.com.br/>. Acesso em: 15 ago. 2022, 11:00.
- FARIA, Carlos A. Pimenta. Ideias, conhecimento e políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 22-29, fev. 2003.
- HERRON, S. A Profissão das Armas: Avestruz ou Fênix. **Military Review**, p. 30-35, 2004.
- HILL, Heather C. Understanding implementation: street-level bureaucrats' resources for reform. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 3, p. 265-282, 2003. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3525850> Acesso em: 15 ago. 2022.
- HOWLETT, M. **Designing public policies**. New York: Routledge, 2011.
- LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- LOTTA, Gabriela Spanghero; PIRES; Roberto Rocha Coelho; OLIVEIRA, Vanessa Elias. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 65, n. 4, p. 463-492 out./dez. 2014. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/burocratas\\_de\\_medio\\_escalao.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/burocratas_de_medio_escalao.pdf). Acesso em: 20 maio 2022.
- MARCONDES, José Sérgio. Papel do Supervisor de Segurança Patrimonial. **Blog Gestão de Segurança Privada**, 7 dez. 2021. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/papel-do-supervisor-de-seguranca-patrimonial/> Acesso em: 18 ago. 2022.

MATLAND, R. Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict model of policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 5, n. 2, p. 145- 174, 1995.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano estratégico 2011-2022**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: PMDF, 2015. Disponível em: [http://portal.pm.df.gov.br/site/images/Divulgacao/2016/planoestrategico\\_2ed.pdf](http://portal.pm.df.gov.br/site/images/Divulgacao/2016/planoestrategico_2ed.pdf). Acesso em: 19 mar. 2021.

POMI, Eugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestaodoturnover.html) Acesso em: 10 ago. 2022.

ROUCO, J. C.; SARMENTO, M. Perspectivas do conceito de liderança. **Revista Proelium**, Série 6, p. 71-90, 2010.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20- 45, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 maio 2022.

VAUGHN, T. B. Liderança: Uma Filosofia Pessoal. **Military Review**, Ed. Brasileira, 3. Trim., p. 45-53, 1985.

WITKOWSKY, Rodrigo. O que é e para que serve – nível tático. **Reflexo Gestão**, 23 ago. 2016. Disponível em: <https://reflexogestao.com.br/o-que-e-e-para-que-serve-nivel-tatico/#:~:text=O%20n%C3%ADvel%20t%C3%A1tico%20%C3%A9%20compreendido,e%20ou%20presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os>. Acesso em: 20 maio 2022.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### Questionário

1. Em qual unidade policial militar você trabalha atualmente?
2. Qual é o seu sexo?  
  
Masculino  
Feminino
3. Qual é o seu posto ou graduação?
4. Quantos anos de serviço policial militar você possui?
5. Você conhece o decreto DECRETO Nº 7.431, DE 16 DE MARÇO DE 1983 que regulamenta a movimentação de oficiais e praças de unidade?  
Sim ( ) Não ( )
6. Na sua opinião, em relação às praças policiais militares, como você avalia as afirmações a seguir?
  1. Discordo totalmente
  2. Discordo
  3. Não concordo e nem concordo
  4. Concordo
  5. Concordo totalmente
  - a. É importante a praça policial militar servir por pelo menos 3 anos em uma mesma unidade policial militar.
  - b. O prazo mínimo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade deveria ser inferior a 3 anos.
  - c. O prazo mínimo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade deveria ser superior a 3 anos.
  - d. O prazo máximo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade deveria ser inferior a 10 anos.
  - e. O prazo máximo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade deveria ser superior a 10 anos.
  - f. Não deveria existir tempo máximo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade.

- g. Não deveria existir tempo mínimo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade.
  - h. Deve existir um tempo mínimo de permanência da praça recém-formada em unidades operacionais.
  - i. O tempo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade interfere na qualidade da prestação do serviço à comunidade.
  - j. Quanto mais tempo a praça policial militar permanecer em uma mesma unidade, mais especializado será o atendimento à comunidade.
7. Na sua opinião, qual deveria ser o prazo mínimo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade?
  8. Na sua opinião, qual deveria ser o prazo máximo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade?
  9. Na sua opinião, o prazo de permanência da praça policial militar em uma mesma unidade interfere em quais aspectos do serviço policial (selecione até duas opções):

Aproximação com a comunidade

Enfrentamento de crimes

Produtividade administrativa

Continuidade de processos administrativos

Conhecimento do ambiente organizacional

Saúde mental

Qualidade de vida

Outros: \_\_\_\_\_

10. Na sua opinião, em relação aos oficiais policiais militares, como você avalia as afirmações a seguir?
  1. Discordo totalmente
  2. Discordo
  3. Não concordo e nem concordo
  4. Concordo
  5. Concordo totalmente
  - a. É importante o oficial policial militar servir por pelo menos 2 anos em uma mesma unidade policial militar.
  - b. O prazo mínimo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade deveria ser inferior a 2 anos.
  - c. O prazo mínimo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade deveria ser superior a 2 anos.
  - d. O prazo máximo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade deveria ser inferior a 5 anos.
  - e. O prazo máximo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade deveria ser superior a 5 anos.

- f. Não deveria existir tempo máximo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade.
- g. Não deveria existir tempo mínimo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade.
- h. Deve existir um tempo mínimo de permanência do oficial recém-formado em unidades operacionais.
- i. O tempo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade interfere na qualidade da prestação do serviço à comunidade.
- j. Quanto mais tempo o oficial policial militar permanecer em uma mesma unidade, mais especializado será o atendimento à comunidade.
- k. Deveria existir um tempo mínimo de permanência dos comandantes nos batalhões de polícia militar.
- L. Deveria existir um tempo máximo de permanência dos comandantes nos batalhões de polícia militar.

11. Na sua opinião, qual deveria ser o prazo mínimo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade?
12. Na sua opinião, qual deveria ser o prazo máximo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade?
13. Na sua opinião, qual deveria ser o tempo mínimo de permanência dos comandantes nos batalhões de polícia militar.
14. Na sua opinião, qual deveria ser o tempo máximo de permanência dos comandantes nos batalhões de polícia militar.
15. Na sua opinião, o prazo de permanência do oficial policial militar em uma mesma unidade interfere em quais aspectos do serviço policial (selecione até duas opções):

Implementação da política de segurança pública  
 Aproximação com a comunidade  
 Enfrentamento de crimes  
 Produtividade administrativa  
 Continuidade de processos administrativos  
 Conhecimento do ambiente organizacional  
 Saúde mental  
 Qualidade de vida  
 Outros: \_\_\_\_\_

Produto

Alteração na Legislação de Movimentação de Oficiais e Praças

**APÊNDICE B - MINUTA DE DECRETO****DECRETO**

O GOVERNADOR DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 20, inciso II, da Lei nº 3.751, de 13 de abril de 1960,

DECRETO Nº \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ .

Resolve:

Dá nova redação aos artigos 27, 28, 32 e 33 do DECRETO Nº 7.431, DE 16 DE MARÇO DE 1983 e acrescenta o art. 3º, parágrafo 1º deste Decreto

**Das Normas Referentes a Oficiais**

Art. 1º- O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é, normalmente, de 05 (cinco) anos.

Art. 2º- Não haverá prazo máximo de permanência na UPM

Art. 3º- O comandante de UPM deverá permanecer no mínimo de 02 (dois) anos no comando do Batalhão.

§ 1º - Em casos especiais, o Comandante-Geral da Polícia Militar poderá interromper o prazo previsto neste artigo

**Das Normas Referentes a Praças**

Art. 1º - O prazo mínimo de permanência em OPM para fins de movimentação é normalmente, de 05 (cinco) anos.

Art. 2º - Não haverá prazo máximo de permanência na UPM

Art. 7º- Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 8º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Assinatura NOME –  
POSTO Comandante-Geral

## APÊNDICE C - DADOS COLETADOS

Quadro 2 - Dados coletados

UPM	NOME	POSTO	SEXO	DT INÍCIO	DT TÉRMINO	Período MESES
1º BPM	LUCIANO TEIXEIRA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculino	15/03/2011	26/01/2012	10
1º BPM	GLAUMER LESPINASSE ARAUJO	Tenente - Coronel	Masculino	26/01/2012	11/03/2013	14
1º BPM	AGRÍCIO DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculino	11/03/2013	03/10/2013	12
1º BPM	SHEYLA SOARES SAMPAIO	Tenente - Coronel	Feminino	03/10/2013	28/03/2016	37
1º BPM	REGINALDO DE SOUZA LEITÃO	Tenente - Coronel	Masculino	29/03/2016	14/11/2016	7
1º BPM	CRISTIANO ILINEU BANDEIRA BAPTISTA	Major	Masculino	14/11/2016	11/12/2017	12
1º BPM	EDSON GONDIM SILVESTRE	Major	Masculino	17/12/2017	12/11/2018	10
1º BPM	OLAVO FREITAS MENDONÇA	Major	Masculino	12/11/2018	05/09/2019	9
1º BPM	ROSIVAN CORREIA DE SOUZA	Major	Masculino	05/09/2019	27/05/2020	8
1º BPM	ELISSON FERNANDES DE CASTRO	Tenente - Coronel	Masculino	01/09/2020	13/05/2021	8
1º BPM	JUANY ALESSANDRO DA SILVA LOPES	Tenente - Coronel	Masculino	13/05/2021	30/09/2022	16
<b>MÉDIA DOS MESES</b>						13
2ºBPM	ESMERALDO DE OLIVEIRA SOUZA	Coronel	Masculino	14/08/2008	01/03/2010	18
2ºBPM	ALEXANDRE JOSE DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculino	23/06/2010	25/01/2011	7
2ºBPM	FLAVIO ALVES DA SILVA	Tenente -	Masculino	10/05/2012	18/02/2013	9

		Coronel				
2ºBPM	FLORISVALDO FERREIRA CÉSAR	Tenente - Coronel	Masculino	18/02/2013	25/09/2013	7
2ºBPM	EDGAR CESARCFERNANDES ROJAS	Tenente - Coronel	Masculino	09/10/2013	27/03/2017	41
2ºBPM	JOAQUIM ELIAS COSTA PAULINO	Major	Masculino	21/03/2017	15/12/2019	32
2ºBPM	GENILSON FIGUEIREDO DE OLIVEIRA	Major	Masculino	16/12/2019	02/09/2020	8
2ºBPM	MARCELO CASIMIRO V. RODRIGUES	Tenente - Coronel	Masculino	04/09/2020	13/05/2021	8
2ºBPM	LUIS ANTONIO CARVALHO DE SANT'ANNA	Tenente - Coronel	Masculino	13/05/2021	30/09/2022	16
MÉDIA DOS MESES						16,2
3º BPM	LEANDRO JOSÉ RODRIGUES DE SANTANA	Tenente - Coronel	Masculino	04/02/2011	01/09/2011	6
3º BPM	MARCUS VINÍCIUS DA SILVA	Major	Masculino	01/09/2011	16/12/2011	3
3º BPM	JOÉLCIO FRANCISCO URTIGA	Tenente - Coronel	Masculino	16/12/2011	16/01/2012	1
3º BPM	ALFREDO TOLEDO COSTA	Tenente - Coronel	Masculino	16/01/2012	18/02/2013	13
3º BPM	JULIO CESAR LIMA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculino	18/02/2013	13/5/2014	14
3º BPM	MARCUS PAULO KOBOUDT	Tenente - Coronel	Masculino	13/05/2014	21/01/2015	8
3º BPM	MÁRCIO CAVALCANE VASCONCELOS	Tenente - Coronel	Masculino	21/01/2015	16/02/2016	12
3º BPM	ALEXANDRE LEMA XAVIER	Tenente - Coronel	Masculino	30/03/2016	21/03/2017	11
3º BPM	LUIZ CARLOS FREIRES	Major	Masculino	24/03/2017	08/05/2018	13
3º BPM	LÚCIO FLÁVIO	Major	Masculino	08/05/2018	02/09/2020	27
3º BPM	ELZIOVAN MORENO DE LIMA	Tenente -	Masculino	02/09/2020	13/05/2021	8



		Coronel				
3º BPM	NAFÊZ IMAMY SINÍCIO ABUD CURY	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						11
4ºBPM	ROBERTO CARLOS SCHEID NINAUT	Tenente - Coronel	Masculin o	04/02/201 1	21/12/20 11	10
4ºBPM	ALEXANDRE ALVES LEITÃO	Tenente - Coronel	Masculin o	22/12/201 1	26/01/20 12	1
4ºBPM	ANDERSON CLAYTON FRUTUOSO MALHEIROS	Tenente - Coronel	Masculin o	27/01/201 2	2/4/2012	2
4ºBPM	FREDERICO AVELINO BEZERRA SANTIAGO	Tenente - Coronel	Masculin o	04/04/201 2	06/05/20 12	1
4ºBPM	ANTÔNIO CARLOS DE SANTANA FREITAS	Tenente - Coronel	Masculin o	07/05/201 2	06/02/20 14	20
4ºBPM	MARCUS PAULO KOBOLDT	Tenente - Coronel	Masculin o	07/02/201 4	13/05/20 14	3
4ºBPM	ANDRÉ LUIZ PINHEIRO BORGES	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/201 4	16/09/20 16	28
4ºBPM	MÁRCIO BARBOSA DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	26/09/201 6	26/03/20 17	6
4ºBPM	ALEXANDRO LUIZ VIEIRA ANDRADE	Major	Masculin o	27/03/201 7	12/04/20 19	24
4ºBPM	CARLOS AUGUSTO FERREIRA DOS REIS	Major	Masculin o	29/04/201 9	14/12/20 19	7
4ºBPM	FERNANDO SIQUEIRA GUIMARÃES	Major	Masculin o	14/10/201 9	02/09/20 20	10
4ºBPM	KARLA CRISTIAN RODRIGUES DE MENEZES	Tenente - Coronel	Feminino	02/09/202 0	13/05/20 21	8
4ºBPM	ADAUTO SANTANA DA CONCEIÇÃO	Tenente - Coronel	Masculin o	13/5/2021	30/9/202 2	16
MÉDIA DOS MESES						10,4

5º BPM	JEAN RODRIGUES OLIVEIRA	Major	Masculin o	11/2/2010	4/2/2011	11
5º BPM	MARCUS VINICIUS GOMES FIALHO	Tenente - Coronel	Masculin o	7/2/2011	15/12/20 11	10
5º BPM	GILDA ALVES BATISTA	Tenente - Coronel	Feminino	16/12/201 1	26/4/201 3	16
5º BPM	MARCUS VINICIUS GOMES FIALHO	Tenente - Coronel	Masculin o	29/4/2013	6/2/2014	9
5º BPM	DENISE DANTAS DE AQUINO	Tenente - Coronel	Feminino	7/2/2014	30/3/201 5	13
5º BPM	IVALDO SOARES VIEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	31/3/2015	24/3/201 7	23
5º BPM	RODRIGO CAMARGO CAMPOS	Major	Masculin o	2/9/2020	13/5/202 1	8
5º BPM	RAFAEL DELATORRES GASPAR DE CARVALHO	Major	Masculin o	13/5/2021	30/9/202 2	16
MÉDIA DOS MESES						13,2
6º BPM	ARNALDO VIEIRA NETO	Tenente - Coronel	Masculin o	03/01/201 0	03/02/20 11	13
6º BPM	WILLIAM DELANO MARQUES DE ARAÚJO	Major	Masculin o	04/02/201 1	31/01/20 12	11
6º BPM	MAURÍCIO REZENDE GOUVEIA	Tenente - Coronel	Masculin o	01/02/201 2	22/01/20 14	23
6º BPM	LÚCIO CÉSAR COSTA MARQUES	Tenente - Coronel	Masculin o	23/1/2014	07/02/20 14	0
6º BPM	ELZIOVAN MATIAS MORENO LIMA	Tenente - Coronel	Masculin o	08/02/201 4	25/09/20 14	7
6º BPM	JOSÉ ROSEMILDO DE LIMA SOUSA	Tenente - Coronel	Masculin o	26/09/201 4	29/10/20 15	13
6º BPM	JULIANO CARVALHO DE FARIAS	Major	Masculin o	30/10/201 5	07/04/20 16	5
6º BPM	CARLOS ANDRÉ DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	29/03/201 6	05/12/20 16	8

6º BPM	ORLANDO CASSARO VILELA GOMES	Major	Masculin o	2016	2017	12
6º BPM	CLEOMIR COSTA DE SOUZA	Major	Masculin o	2017	2018	12
6º BPM	CLÁUDIO FERREIRA PERES	Major	Masculin o	2018	2019	12
6º BPM	OSWALDO CORDEIRO DE LISBOA JÚNIOR	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	12/05/20 21	8
6º BPM	KELLY DE FREITAS SOUZA CEZÁRIO	Tenente - Coronel	Feminino	13/05/20 21	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						6,2
7º BPM	CYNTHIANE M DA SILVA SANTOS	Tenente - Coronel	Feminino	16/02/201 1	21/3/201 1	1
7º BPM	ANA PAULA BARROS HABKA	Tenente - Coronel	Feminino	21/3/2011	01/11/20 11	7
7º BPM	SORAYA BARBOSA S DE ALMEIDA	Tenente - Coronel	Feminino	01/11/201 1	16/12/20 11	1
7º BPM	MAURÍCIO ANDRADE DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	16/12/201 1	13/01/20 12	0
7º BPM	LUCIANO TEIXEIRA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	13/1/2012	06/02/20 14	24
7º BPM	JOÃO BATISTA PEREIRA MAIA	Tenente - Coronel	Masculin o	6/2/2014	24/04/20 15	14
7º BPM	ALEXANDRE DE SOUZA OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	24/4/2015	14/03/20 16	10
7º BPM	ALESSANDRO MARCO A ALVES	Tenente - Coronel	Masculin o	12/05/201 6	21/03/20 17	10
7º BPM	GILMAR GABRIEL DA SILVA	Major	Masculin o	03/04/201 7	08/05/20 18	13
7º BPM	LUIZ CARLOS DE LIMA FREIRES	Major	Masculin o	08/05/201 8	19/07/20 20	26
7º BPM	HUDSON ONOFRE DE OLIVEIRA	Major	Masculin o	20/07/202 0	14/06/20 21	10
7º BPM	JASIEL TAVARES FERNANDES	Tenente - Coronel	Masculin o	15/06/202 1	30/09/20 22	15
MÉDIA DOS MESES						11

8º BPM	CARLOS LUIS BARBOSA RIBEIRO	Tenente - Coronel	Masculin o	07/05/201 0	05/01/20 11	7
8º BPM	ANDRÉ MARTINS THORPE	Tenente - Coronel	Masculin o	25/01/201 1	26/02/20 12	13
8º BPM	JUAREZ TEIXEIRA MADUREIRA JUNIOR	Tenente - Coronel	Masculin o	26/02/201 2	21/01/20 15	34
8º BPM	ALCENOR PEREIRA DOS SANTOS	Tenente - Coronel	Masculin o	21/01/201 5	21/3/201 7	26
8º BPM	SERGIO HENRIQUE DE LIMA MESSIAS	Major	Masculin o	24/3/2017	2018	8
8º BPM	ANDRÉ LUIZ RESENDE NASCIMENTO	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	13/05/20 21	8
8º BPM	KATSUHITI RICARDO GADELHA KOTAMA	Major	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						14,8
9ºBPM	PAULO ROBERTO MACIEL DA SILVA	Coronel	Masculin o	28/01/201 1	16/12/20 11	10
9ºBPM	ALEXANDRE PEREIRA DO NASCIMENTO	Tenente - Coronel	Masculin o	16/12/201 1	08/05/20 12	4
9ºBPM	CLAUDIO FERNANDO CONDI	Tenente - Coronel	Masculin o	08/05/201 2	02/09/20 13	15
9ºBPM	MAURO DE FARIA LEMONS	Coronel	Masculin o	08/11/201 3	08/09/20 14	10
9ºBPM	EVALDO SOARES VIEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	8/9/2014	30/01/20 15	4
9ºBPM	WELLINGTON ALBERTO SILVA MENDES	Tenente - Coronel	Masculin o	2/9/2020	12/05/20 21	8
9ºBPM	DOUGLAS CAMPOS MACHADO	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/202 1	30/9/202 2	16
MÉDIA DOS MESES						6,1
10ºBP M	ADRIANO MEIRELLES GONÇALVES	Tenente - Coronel	Masculin o	21/12/201 4	05/02/20 16	13

10ºBP M	RODRIGO MOREIRA DE SOUZA	Tenente - Coronel	Masculin o	29/03/201 6	22/02/20 17	10
10ºBP M	JONNY WILSON ALVES FERNANDES	Major	Masculin o	24/03/201 7	06/03/20 20	35
10ºBP M	FERNANDO VITOR PASSOS	Major	Masculin o	06/03/202 0	02/09/20 20	5
10ºBP M	ALEXANDRE LEMA XAVIER	Tenente - Coronel	Masculin o	15/09/202 0	20/04/20 21	7
10ºBP M	ARISTÓTELES RODRIGUES CARDOSO	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						14,3
11ºBP M	LEOBERTINO RODRIGUES LIMA FILHO	Tenente - Coronel	Masculin o	2/9/2010	13/01/20 12	16
11ºBP M	SAMUEL PEREIRA GOMES	Tenente - Coronel	Masculin o	7/2/2014	24/03/20 17	37
11ºBP M	LUCIANO LIMA DE ARAÚJO	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	21/01/20 22	16
11ºBP M	DAVIS HEBERTON DE SOUSA	Major	Masculin o	10/07/201 8	10/05/20 20	22
11ºBP M	HEBERT BEZERRA DE FREITAS	Major	Masculin o	10/05/202 0	01/09/20 20	3
11ºBP M	GIULIANO COSTA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	11/10/201 2	07/02/20 14	15
11ºBP M	MARCLION BACK DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	13/01/201 2	11/10/20 12	8
11ºBP M	EDSON BARBOSA DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	14/11/200 8	09/03/20 10	15
11ºBP M	RONALDO NOGUEIRA BEZERRA	Major	Masculin o	24/03/201 7	09/07/20 18	15
11ºBP M	ALISSON COSTA NOBRE	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						14,7
13ºBP M	ARNALDO VIEIRA NETO	Tenente -	Masculin o	03/02/201 1	26/6/201 1	4

		Coronel				
13ºBP M	ALCENOR PEREIRA DOS SANTOS	Major	Masculin o	27/6/2011	20/10/20 11	3
13ºBP M	ROPPER KENNEDY DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	21/10/201 1	15/06/20 12	7
13ºBP M	ROGÉRIO BRITO DE MIRANDA	Tenente - Coronel	Masculin o	21/01/201 5	05/10/20 15	8
13ºBP M	ANDERSON FERRARY BRAZ DAS NEVES	Tenente - Coronel	Masculin o	15/06/201 2	19/01/20 15	31
13ºBP M	WASHINGTON DELFINO RODRIGUES DE MATOS	Tenente - Coronel	Masculin o	03/12/201 5	21/03/20 17	15
13ºBP M	GENILSON ALVES DUARTE	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	05/01/20 21	4
13ºBP M	MARCOS SALVIANO DE SOUSA	Major	Masculin o	22/03/201 7	2/9/2020	41
13ºBP M	ALEXANDRE CARVALHO DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						12,5
14ºBP M	SEBASTIÃO DAVI GOUVEIA	Coronel	Masculin o	30/04/201 0	22/07/20 11	14
14ºBP M	PAULO SERGIO SOARES SARMENTO	Coronel	Masculin o	27/07/201 1	13/01/20 12	5
14ºBP M	ALAIR GARCIA JUNIOR	Coronel	Masculin o	13/01/201 2	18/04/20 12	3
14ºBP M	PAULO ROBERTO MACIEL DA SILVA	Coronel	Masculin o	18/04/201 2	10/05/20 12	0
14ºBP M	JOSE WILAME VITORIANO MATIAS	Coronel	Masculin o	10/05/201 2	12/12/20 13	19
14ºBP M	JOSE CAETANO FERREIRA JUNIOR	Coronel	Masculin o	13/01/201 4	24/04/20 15	15
14ºBP M	ARNALDO VIEIRA NETO	Coronel	Masculin o	24/04/201 5	01/09/20 15	4
14ºBP M	ROGERIO DE BRITO MIRANDA	Tenente - Coronel	Masculin o	6/10/2015	22/02/20 16	4
14ºBP	SERGIO LUIZ	Tenente	Masculin	11/03/201	24/10/20	7

M	FERREIRA DE SOUZA	- Coronel	o	6	16	
14ºBP M	CIRLÂNDIO MARTINS DOS SANTOS	Coronel	Masculin o	24/10/2016	02/02/2017	3
14ºBP M	ITAMAR PEREIRA VALVERDE	Coronel	Masculin o	02/02/2017	14/8/2017	6
14ºBP M	JORGE CRONENBERG R. SILVA	Coronel	Masculin o	14/8/2017	09/02/2018	5
14ºBP M	MARCOS AURÉLIO AMARO DE BRITO	Coronel	Masculin o	09/02/2018	27/01/2020	23
14ºBP M	MARCELO GOMES DE ALMEIDA	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/2021	30/09/2022	16
MÉDIA DOS MESES						7,7
15ºBP M	MÁRCIO BARBOSA DA SILVA	Major	Masculin o	2016	23/3/2017	14
15ºBP M	FABIANO DE OLIVEIRA ANANIAS	Major	Masculin o	24/03/2017	23/10/2019	30
15ºBP M	GLEISON BEZERRA DE LIMA	Major	Masculin o	22/10/2019	12/05/2021	18
15ºBP M	ALESSANDRO LOPES ARANTES	Major	Masculin o	13/05/2021	03/12/2021	6
15ºBP M	RODRIGO SILVA ABADIO	Major	Masculin o	03/12/2021	20/05/2022	5
15ºBP M	MARCELO CAVALCANTE NUNES	Major	Masculin o	20/05/2022	30/09/2022	4
MÉDIA DOS MESES						10,5
16º BPM	MARCILON BACK DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	fev/11	jan/12	10
16º BPM	MARIA DO SANTO COSTA SOUSA	Tenente - Coronel	Feminino	fev/12	abr/12	2
16º BPM	MARCUS AURÉLIO VITORIANO MATIAS	Tenente - Coronel	Masculin o	mai/12	out/12	5
16º BPM	MARCILON BACK DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	out/12	mar/14	29
16º BPM	MARCUS ROGÉRIO DE	Tenente -	Masculin o	jun/14	ago/15	13

	CASTRO PEREIRA DA SILVA	Coronel				
16º BPM	JOÃO BOSCO PEREIRA DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculino	ago/2015	mar/2016	7
16º BPM	EDUARDO HOLANDA DOS SANTOS	Tenente - Coronel	Masculino	mar/2016	out/2016	7
16º BPM	ALEXANDRE BRUNO DA ROCHA	Major	Masculino	02/09/2020	30/09/2022	24
MÉDIA DOS MESES						12,1
17º BPM	ROBSON RODRIGUES DOS SANTOS	Major	Masculino	10/02/2011	30/03/2012	13
17º BPM	MARCOS AURELIO AMARO DE BRITO	Major	Masculino	03/03/2012	04/04/2012	1
17º BPM	PAULO HERIQUE TENÓRIO	Major	Masculino	09/04/2012	11/08/2014	28
17º BPM	DANIEL PEREIRA DO MONTE	Tenente - Coronel	Masculino	10/09/2014	11/09/2015	12
17º BPM	MARCUS PAULO KOBOLDT	Tenente - Coronel	Masculino	15/09/2015	29/03/2016	6
17º BPM	ROBSON CARLOS RODRIGUES CARDOSO	Tenente - Coronel	Masculino	29/03/2016	22/03/2017	11
17º BPM	JOEL JOSE PRERIRA DOS SANTOS	Major	Masculino	24/03/2017	11/04/2018	12
17º BPM	ORLANDO CASSARO VILELA GOMES	Major	Masculino	11/02/2019	24/10/2019	8
17º BPM	OLAVO FREITAS MENDONÇA	Major	Masculino	23/10/2019	02/09/2020	10
17º BPM	CRISTIANO ILINEU BANDEIRA BAPTISTA	Tenente - Coronel	Masculino	02/09/2020	30/03/2022	18
17º BPM	SÉRGIO CARRERA DE ALBUQUERQUE MELO NETO	Tenente - Coronel	Masculino	30/04/2022	30/09/2022	5
MÉDIA DOS MESES						11,2
19º BPM	ELSON JOAQUIM DOS SANTOS	Tenente -	Masculino	01/09/2010	24/01/2011	4



		Coronel				
19º BPM	JÚLIO CESAR LIMA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	25/01/201 1	19/01/20 12	11
19º BPM	LEANDRO ARTHUR BRANDALISE SCHWEITZER	Tenente - Coronel	Masculin o	20/01/201 2	11/07/20 13	17
19º BPM	MARCOS AURÉLIO AMARO DE BRITO	Tenente - Coronel	Masculin o	11/07/201 3	04/11/20 14	15
19º BPM	JEFFERSON GONÇALVES DE CASTRO	Tenente - Coronel	Masculin o	04/11/201 4	05/02/20 16	15
19º BPM	ANDRÉ LUIZ REZENDE DO NASCIMENTO	Tenente - Coronel	Masculin o	29/03/201 6	12/06/20 16	2
19º BPM	EUGÊNIO RIO BRANCO DE MENTZINGEN	Major	Masculin o	14/02/201 9	22/10/20 19	8
19º BPM	FABIANO DE OLIVEIRA ANANIAS	Major	Masculin o	02/09/202 0	30/09/20 22	24
MÉDIA DOS MESES						12
20ºBP M	ALEXANDRE SERGIO VICENTE FERREIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	21/05/201 0	11/01/20 11	7
20ºBP M	ELSON JOAQUIM DOS SANTOS	Tenente - Coronel	Masculin o	11/10/201 2	18/02/20 13	4
20ºBP M	FREDERICO AVELINO SANTIAGO	Tenente - Coronel	Masculin o	18/02/201 3	12/06/20 13	3
20ºBP M	WILSON SARMENTO DOS SANTOS	Tenente - Coronel	Masculin o	12/06/201 3	24/03/20 17	45
20ºBP M	LUIZ EDUARDO DA SILVA MIRANDA	Major	Masculin o	24/03/201 7	22/11/20 19	31
20ºBP M	ROGÉRIO ARAÚJO E SILVA	Major	Masculin o	22/11/201 9	31/08/20 20	9
20ºBP M	RENATO COSTA DOS REIS	Tenent e- Coronel	Masculi no	13/05/202 2	30/09/20 22	15
MÉDIA DOS MESES						14,1
21ºBP M	AGRÍCIO DA SILVA	Tenente -	Masculin o	01/09/201 0	09/02/20 11	5

		Coronel				
21ºBP M	LUCIO CESAR COSTA MARQUES	Tenente - Coronel	Masculin o	09/02/201 1	16/01/20 12	11
21ºBP M	CARLOS ALBERTO DO NASCIMENTO	Tenente - Coronel	Masculin o	16/01/201 2	30/03/20 12	2
21ºBP M	DENISE DANTAS AQUINO	Tenente - Coronel	Feminino	30/03/201 2	30/04/20 13	13
21ºBP M	SHEYLA SOARES SAMPAIO	Tenente - Coronel	Feminino	30/04/201 3	29/05/20 13	1
21ºBP M	ALEXANDRE SÉRGIO VICENTE FERREIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	29/05/201 3	31/03/20 14	10
21ºBP M	LUCIO CESAR COSTA MARQUES	Tenente - Coronel	Masculin o	13/05/201 4	24/04/20 15	11
21ºBP M	SIDILON MARCELO MOTA DE SOUSA	Tenente - Coronel	Masculin o	24/04/201 5	29/03/20 16	11
21ºBP M	ITAMAR PEREIRA VALVERDE	Tenente - Coronel	Masculin o	29/03/201 6	21/03/20 17	11
21ºBP M	CLÓVIS EDUARDO CONDI	Major	Masculin o	24/03/201 7	09/07/20 19	27
21ºBP M	ALEXANDRE BRUNO DA ROCHA	Major	Masculin o	09/07/201 9	10/03/20 20	8
21ºBP M	MAURÍCIO DE ÁVILA PANISSET	Major	Masculin o	10/03/202 0	02/09/20 20	5
21ºBP M	MARCELO MACIEL DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	30/09/20 22	24
MÉDIA DOS MESES						10,7
24º BPM	JOSÉ CLÁUDIO DE SIQUEIRA CARVALHO	Tenente - Coronel	Masculin o	01/09/201 0	15/12/20 11	15
24º BPM	ARNALDO DA COSTA FARIAS FILHO	Tenente - Coronel	Masculin o	16/12/201 1	16/01/20 12	1
24º BPM	MARCOS AURÉLIO AMARO DE BRITO	Tenente - Coronel	Masculin o	16/01/201 2	30/03/20 12	2
24º BPM	JULIO CESAR LIMA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	30/03/201 2	18/02/20 13	10

24º BPM	SINVAL DE PAIVA REIS	Tenente - Coronel	Masculin o	18/02/201 3	02/04/20 14	13
24º BPM	LUIZ EURICO PALMEIRO DE SOUZA	Tenente - Coronel	Masculin o	13/04/201 4	02/12/20 15	19
24º BPM	CARLOS RENATO MACHADO PAIM	Tenente - Coronel	Masculin o	03/12/201 5	29/03/20 16	3
24º BPM	CLAUDIA CYLENE MARINHO DOS SANTOS	Tenente - Coronel	Feminino	29/03/201 6	20/03/20 17	11
24º BPM	NAFÉZ IMAMY SINÍCIO ABUD CURY	Major	Masculin o	20/03/201 7	13/05/20 21	49
24º BPM	DANIELA NATÁLIA TEIXEIRA SCHEMERHOM	Tenente - Coronel	Feminino	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						14
25ºBP M	LUIZ COELHO RODRIGUES JUNIOR	Tenente - Coronel	Masculin o	16/12/201 1	26/01/20 12	1
25ºBP M	ANDERSON CARLOS DE CASTRO MOURA	Tenente - Coronel	Masculin o	15/10/201 2	18/02/20 13	4
25ºBP M	EDGAR CÉSAR FERNANDES ROJAS	Tenente - Coronel	Masculin o	18/02/201 3	03/10/20 13	7
25ºBP M	LAURICIO AMORIM DOURADO	Tenente - Coronel	Masculin o	11/04/201 4	26/09/20 14	5
25ºBP M	IDENISIO ALVES MACIEL FILHO	Tenente - Coronel	Masculin o	06/09/201 4	21/01/20 15	4
25ºBP M	PAULO BENTO SILVEIRA FILHO	Tenente - Coronel	Masculin o	30/01/201 5	11/02/20 16	12
25ºBP M	ALEXANDRE HERIQUE GARCIA VIANNA	Tenente - Coronel	Masculin o	26/03/201 6	06/10/20 16	6
25ºBP M	WAGNER FREITAS DA SILVA E SILVA	Major	Masculin o	27/01/201 7	22/05/20 18	15
25ºBP M	EVERALDO RODRIGUES ARAGÃO	Tenente - Coronel	Masculin o	14/02/201 9	13/05/20 21	26
25ºBP M	FERNANDO SIQUEIRA GUIMARÃES	Major	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						9,6

26ºBP M	MARCUS VINÍCIUS GOMES FIALHO	Tenente - Coronel	Masculin o	24/05/201 0	03/02/20 11	8
26ºBP M	GIULIANO COSTA DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	03/05/201 1	02/04/20 12	10
26ºBP M	JEAN RODRIGUES OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	02/04/201 2	07/02/20 14	22
26ºBP M	WILLIAN DELLANO MARQUES DE ARAÚJO	Tenente - Coronel	Masculin o	07/02/201 4	22/10/20 14	8
26ºBP M	HELIO DE ALMEIDA JARDIM	Tenente - Coronel	Masculin o	22/10/201 4	30/01/20 15	3
26ºBP M	RAIMUNDO NONATO CAVALCANTE	Tenente - Coronel	Masculin o	30/01/201 5	29/04/20 16	14
26ºBP M	NILSON ALVES DE ARAÚJO	Tenente - Coronel	Masculin o	02/05/201 6	21/03/20 17	10
26ºBP M	ALLEXANDRO PAULO DA SILVA	Major	Masculin o	24/03/201 7	02/09/20 20	41
26ºBP M	DANIEL CARLOS MANOEL PEREIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	30/09/20 22	24
						15,5
<b>MÉDIA DOS MESES</b>						
27ºBP M	EDGAR CÉSAR FERNANDES ROJAS	Tenente - Coronel	Masculin o	16/01/201 2	18/02/20 13	13
27ºBP M	FERNANDO D'AUSTRIA CARAVELLAS	Tenente - Coronel	Masculin o	18/02/201 3	21/01/20 15	23
27ºBP M	ELIAS FERREIRA DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	21/01/201 5	24/08/20 15	7
27ºBP M	FLORESTAN CONCEIÇÃO FERREIRA DE MATTOS	Tenente - Coronel	Masculin o	24/08/201 5	29/03/20 16	7
27ºBP M	ELISNEI ANTONIO DIAS	Major	Masculin o	29/03/201 6	31/03/20 17	12
27ºBP M	JÂNISON ELIAS MARIANO DA SILVA	Tenente - Coronel	Masculin o	02/09/202 0	14/06/20 21	9
27ºBP M	ELISSON GONÇALVES SÓUSA	Major	Masculin o	14/06/202 1	30/09/20 22	15

MÉDIA DOS MESES						12,3
28ºBP M	ANDERSON CLAYTON FRUTUOSO MALHEIROS	Tenente - Coronel	Masculin o	20/05/201 0	1/9/2010	3
28ºBP M	SIDILON MARCELO MOTA DE SOUSA	Tenente - Coronel	Masculin o	03/02/201 1	30/04/20 13	26
28ºBP M	DENISE DANTAS DE AQUINO	Tenente - Coronel	Masculin o	30/04/201 3	29/05/20 13	1
28ºBP M	ARNALDO DA COSTA FARIAS FILHO	Tenente - Coronel	Masculin o	29/03/201 3	24/04/20 15	24
28ºBP M	JOSÉ AUGUSTO SOARES DE OLIVEIRA	Tenente - Coronel	Masculin o	24/04/201 5	24/01/20 16	9
28ºBP M	ANDRÉ LUIS BRAVIM	Major	Masculin o	22/12/201 6	19/06/20 17	5
28ºBP M	MARCIO GOMES DE SOUZA	Major	Masculin o	29/03/201 6	24/10/20 16	6
28ºBP M	DOUGLAS CAMPOS MACHADO	Major	Masculin o	19/06/201 7	14/05/20 19	22
28ºBP M	ELISSON GONÇALVES SOUZA	Major	Masculin o	14/05/201 9	15/09/20 20	16
28ºBP M	ARMANDO VALE SOARES LIMA	Major	Masculin o	13/05/202 1	30/09/20 22	16
MÉDIA DOS MESES						11,2

Fonte: elaborado pelos autores