

Estado-Maior como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica: uma proposta para a Polícia Militar da Bahia

General Staff as a corporate staff structure of a strategic and technopolitical nature: a proposal for the Polícia Militar of the State of Bahia (PMBA)

Estado Mayor como *staff* corporativo de naturaleza estratégica y tecnopolítica: una propuesta para la Policía Militar de Bahía

Grupo temático GT06 - Gestão Pública e Ciências Policiais: Desafios e Inovações para a Segurança Pública no Brasil

Silva, José Luís Santos. Polícia Militar da Bahia.

Oliveira, Marcelo Pereira das Neves de. Polícia Militar da Bahia.

Marx, Carlos Augusto Alves. Polícia Militar da Bahia.

RESUMO

O artigo analisa o Estado-Maior como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica em organizações policiais militares complexas, tomando como referência a proposta de sua recriação na Polícia Militar da Bahia. Parte-se do problema da ausência de um núcleo permanente de assessoramento superior capaz de integrar informação, planejamento, doutrina, governança e monitoramento institucional, em contexto marcado por fragmentação decisória, dispersão funcional e descontinuidade de agendas estruturantes. O objetivo é examinar em que medida a institucionalização de um Estado-Maior com essas características pode contribuir para ampliar a capacidade institucional de governança, gestão e transformação organizacional no âmbito da segurança pública. Trata-se de artigo teórico-analítico, desenvolvido por meio de análise conceitual e documental de referenciais sobre Estado-Maior, *staff* estratégico, tecnopolítica e governança, articulados ao caso organizacional da PMBA. Os resultados indicam que a proposta de Estado-Maior, concebida em visão contemporânea e compatível com a estrutura departamentalizada da Corporação, apresenta potencial para fortalecer a coordenação superior, integrar informação, planejamento, doutrina e decisão, ampliar a sinergia organizacional e apoiar o desenvolvimento institucional, sem sobreposição às competências executivas dos órgãos setoriais. Conclui-se que o Estado-Maior pode ser reinterpretado, no campo da Administração Pública e das Ciências Policiais, como infraestrutura de governança estratégica e de integração sistêmica, e não apenas como remanescente de tradição militar pretérita.

Palavras-chave: Estado-Maior. Governança estratégica. Ciências policiais. Polícia Militar. Desenvolvimento institucional.

ABSTRACT

This article analyzes the General Staff as a corporate staff structure of a strategic and technopolitical nature in complex military police organizations, taking as reference the proposal for its reestablishment in the Military Police of Bahia. The study starts from the problem of the absence of a permanent senior advisory core capable of integrating information, planning, doctrine, governance, and institutional monitoring in a context marked by decision-making fragmentation, functional dispersion, and discontinuity of structuring agendas. The objective is to examine to what extent the institutionalization of a General Staff with these characteristics may contribute to expanding institutional capacity for governance, management, and organizational transformation in public security. This is a theoretical-analytical article developed through conceptual and documentary analysis of references on General Staff, strategic staff, technopolitics, and governance, articulated with the organizational case of the Military Police of Bahia. The findings indicate that the proposed General Staff, conceived from a contemporary perspective and compatible with the Corporation's departmentalized structure, has the potential to strengthen senior coordination, integrate information, planning, doctrine, and decision-making, enhance organizational synergy, and support institutional development without overlapping the executive competencies of sectoral bodies. The article concludes that the General Staff may be reinterpreted, in the fields of Public Administration and Police Sciences, as an infrastructure for strategic governance and systemic integration rather than merely as a remnant of a past military tradition.

Keywords: General Staff. Strategic governance. Police sciences. Military Police. Institutional development.

RESUMEN

El artículo analiza el Estado Mayor como *staff* corporativo de naturaleza estratégica y tecnopolítica en organizaciones policiales militares complejas, tomando como referencia la propuesta de su recreación en la Policía Militar de Bahía. Se parte del problema de la ausencia de un núcleo permanente de asesoramiento superior capaz de integrar información, planificación, doctrina, gobernanza y monitoreo institucional, en un contexto marcado por fragmentación decisoria, dispersión funcional y discontinuidad de agendas estructurantes. El objetivo es examinar en qué medida la institucionalización de un Estado Mayor con estas características puede contribuir a ampliar la capacidad institucional de gobernanza, gestión y transformación organizacional en el ámbito de la seguridad pública. Se trata de un artículo teórico-analítico, desarrollado mediante análisis conceptual y documental de referencias sobre Estado Mayor, *staff* estratégico, tecnopolítica y gobernanza, articuladas con el caso organizacional de la Policía Militar de Bahía. Los resultados indican que la propuesta de Estado Mayor, concebida en clave contemporánea y compatible con la estructura departamentalizada de la Corporación, presenta potencial para fortalecer la coordinación superior, integrar información, planificación, doctrina y decisión, ampliar la sinergia organizacional y apoyar el desarrollo institucional, sin superposición con las competencias ejecutivas de los órganos sectoriales. Se concluye que el Estado Mayor puede ser reinterpretado, en el campo de la Administración Pública y de las Ciencias Policiales, como infraestructura de gobernanza estratégica e integración sistémica, y no apenas como remanente de una tradición militar pretérita.

Palabras clave: Estado Mayor. Gobernanza estratégica. Ciencias policiales. Policía Militar. Desarrollo institucional.

1. Introdução:

As organizações policiais militares contemporâneas operam em ambiente institucional marcado por elevada complexidade decisória, múltiplas pressões operacionais, exigências crescentes de conformidade jurídica, necessidade de coordenação intersetorial e demanda permanente por resultados com legitimidade, eficiência e capacidade de adaptação.

Nesse contexto, a discussão sobre estruturas de assessoramento superior deixa de ser um tema meramente organizacional ou histórico e passa a integrar o núcleo dos debates sobre governança pública, capacidade estatal e inovação institucional na segurança pública. É nesse horizonte que se insere o presente artigo, cujo objeto de estudo é a função do Estado-Maior como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica em organizações policiais militares complexas, tomando como referência a proposta de sua recriação na Polícia Militar da Bahia.

O tema revela especial interesse analítico porque a PMBA, após a extinção de seu Estado-Maior pela reforma organizacional de 1998, passou a conviver com a dispersão de funções típicas de assessoramento estratégico, integração sistêmica, análise prospectiva, coordenação técnica do planejamento e acompanhamento estruturado de decisões superiores, produzindo discontinuidade, fragmentação e baixa previsibilidade na condução do desenvolvimento organizacional.

O próprio diagnóstico institucional identifica que, embora Departamentos, comandos setoriais e colegiados superiores tenham absorvido atribuições relevantes, a inexistência de um núcleo permanente de assessoramento transversal reduziu a capacidade de manter continuidade, método e memória institucional em agendas estruturantes, em cenário ainda mais sensível diante da Lei nº 14.751/2023, que reafirma a centralidade das funções de Estado-Maior nas polícias militares e corpos de bombeiros militares. Mais do que discutir a recriação de um órgão específico, interessa compreender em que medida o Estado-Maior pode ser reinterpretado, no campo da Administração Pública e das Ciências Policiais, como uma estrutura permanente de articulação estratégica, integração organizacional e mediação entre cálculo técnico e viabilidade institucional.

Nessa dimensão, a noção de *staff* corporativo estratégico aproxima-se da literatura sobre estruturas centrais de coordenação, enquanto a dimensão tecnopolítica remete à tradição de Carlos Matus, para quem a boa condução institucional depende da superação do “divórcio” entre técnica e política, mediante a existência de equipes capazes de processar problemas complexos, analisar viabilidades, antecipar riscos, sustentar prioridades e monitorar a execução das decisões.

Assim, o problema de pesquisa que orienta o texto pode ser formulado nos seguintes termos: como a institucionalização de um Estado-Maior concebido como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica pode contribuir para ampliar a capacidade institucional de governança, gestão e transformação organizacional em

uma polícia militar estadual marcada por fragmentação decisória, dispersão funcional e descontinuidade de agendas estruturantes?

Em coerência com esse problema, o objetivo do artigo é examinar a proposta de recriação do Estado-Maior da Polícia Militar da Bahia à luz da noção de *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica, identificando suas contribuições potenciais para o fortalecimento da capacidade institucional de governança, gestão e transformação organizacional no âmbito da segurança pública.

A relevância do estudo reside em três planos articulados. No plano teórico, aproxima o debate clássico sobre Estado-Maior das discussões contemporâneas sobre governança, coordenação estratégica e transformação institucional. No plano organizacional, oferece uma leitura sistematizada dos efeitos da ausência de estruturas permanentes de assessoramento superior em corporações complexas. No plano aplicado, examina como a institucionalização de um Estado-Maior concebido como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica pode contribuir para ampliar a capacidade institucional de governança, coordenação e desenvolvimento organizacional na segurança pública. O argumento central desenvolvido ao longo do texto é que, em instituições como a PMBA, o Estado-Maior pode ser reinterpretado não como resquício de tradição pretérita, mas como infraestrutura permanente de integração sistêmica, coerência decisória e apoio qualificado à alta direção, sem sobreposição às competências executivas dos órgãos setoriais.

Este artigo possui natureza teórico-analítica e documental. Sua elaboração resulta da adaptação acadêmica de um Estudo Técnico desenvolvido com a finalidade de subsidiar a recriação do Estado-Maior da Polícia Militar da Bahia (PMBA, 2026). O corpus documental central da pesquisa é composto pelas normas de organização básica da PMBA, tanto históricas quanto vigentes, especialmente aquelas relacionadas à estrutura de direção, assessoramento e organização institucional da Corporação, bem como pelo referido Estudo Técnico, utilizado como principal base teórico-analítica para sistematização da proposta examinada.

Por não ter ocorrido pesquisa de campo ou coleta empírica primária, suas conclusões devem ser compreendidas como proposições teoricamente fundamentadas e institucionalmente contextualizadas, sujeitas a validação posterior em processos concretos de implementação organizacional.

2 Estado-Maior, *staff* estratégico e tecnopolítico: bases conceituais para a análise

2.1 Estado-Maior para além do modelo clássico: de órgão militar tradicional a estrutura de integração estratégica

A compreensão contemporânea de Estado-Maior exige o afastamento de uma leitura estreita que o restrinja a uma peça histórica do aparato militar clássico ou a um simples arranjo burocrático de apoio ao comando. Na tradição doutrinária, o Estado-Maior constitui um mecanismo permanente de assessoramento destinado a ampliar a capacidade do dirigente para planejar, coordenar, integrar informações, elaborar estudos de situação, transformar decisões em planos e ordens e supervisionar sua execução. No manual clássico do Exército Brasileiro, essa função aparece de forma inequívoca ao se afirmar que a descentralização do planejamento e da execução exige que o comandante seja assessorado na produção e difusão de conhecimentos, na realização de estudos de situação, na coordenação da ação de comando e na supervisão da execução de suas decisões (Exército Brasileiro, 2003). Nessa perspectiva, o Estado-Maior é um órgão de assessoramento direto ao comando, não se confundindo com a linha executiva da organização; sua razão de existir está em qualificar o processo decisório e dar unidade de esforço a estruturas complexas, por meio de responsabilidades claramente definidas, delegação compatível com as atribuições conferidas, reunião de atividades correlatas e coordenação integrada (Exército Brasileiro, 2003).

Essa leitura é particularmente relevante porque permite distinguir o Estado-Maior de um mero organograma. Mais do que uma distribuição interna de seções ou funções, ele representa uma tecnologia organizacional de integração. Sua utilidade surge precisamente quando a complexidade institucional ultrapassa a capacidade de condução baseada apenas em relações verticais, rotinas fragmentadas ou respostas casuísticas. Em organizações de grande porte, marcadas por multiplicidade de subsistemas, pressões simultâneas e necessidade de coerência entre curto, médio e longo prazo, o Estado-Maior opera como infraestrutura de síntese: traduz cenários em alternativas, alternativas em diretrizes, diretrizes em planos e planos em rotinas de acompanhamento. Por isso, a sua permanência histórica em instituições militares e a sua reaparição funcional em diferentes tipos de organizações indicam menos apego à tradição do que resposta recorrente a um problema estrutural de coordenação.

A evolução do conceito confirma esse deslocamento. Se, em sua origem, o Estado-Maior estava fortemente vinculado às exigências de campanha, de comando tático e de condução operacional, a maturação das organizações

complexas e o desenvolvimento das ciências administrativas ampliaram progressivamente o seu alcance. O que antes se concentrava em pessoal, inteligência, operações e logística passou a incorporar, de forma crescente, planejamento, comunicação, sistemas de informação, doutrina, treinamento, orçamento, governança, gestão do conhecimento, inovação e acompanhamento de resultados. O próprio Estudo Técnico para recriação do Estado-Maior da PMBA (em desenvolvimento), ao sistematizar essa trajetória em “gerações” de Estado-Maior, demonstra que as estruturas mais recentes se aproximam de uma lógica de integração entre assessoramento superior, monitoramento estratégico, gestão de riscos, portfólios, aprendizado institucional e transformação organizacional (PMBA, 2026). O ponto decisivo, aqui, é perceber que o Estado-Maior deixa de ser apenas um “*staff* de guerra” e passa a assumir também feições de “*staff* de gestão”, sem perder sua identidade de estrutura de assessoramento superior.

Esse movimento permite compreender por que o conceito ainda é analiticamente útil para a Administração Pública e, em especial, para as organizações policiais militares. Em vez de ser visto como resíduo de um passado organizacional, o Estado-Maior pode ser reinterpretado como forma institucional de coordenação estratégica em ambientes nos quais a especialização setorial, embora necessária, tende a gerar fragmentação, perda de visão sistêmica e descontinuidade decisória. Nesse sentido, sua atualidade decorre da capacidade de conectar dimensões que, quando separadas, enfraquecem o desempenho organizacional: comando e método, decisão e informação, diretriz e execução, planejamento e monitoramento, rotina e transformação. A permanência da ideia, mesmo sob novas nomenclaturas e desenhos, sugere que a necessidade de um núcleo estruturado de assessoramento superior não desapareceu; ao contrário, tornou-se mais relevante à medida que as organizações passaram a operar com maior densidade normativa, tecnológica, informacional e relacional.

Para o presente estudo, essa inflexão é central. Ela permite tratar o Estado-Maior não como réplica acrítica de modelos pretéritos, mas como categoria organizacional passível de atualização para contextos institucionais complexos e departamentalizados. Em outras palavras, a questão não é restaurar um Estado-Maior como se fosse uma peça histórica a ser reposta no organograma, mas examinar sua capacidade de funcionar, em interpretação contemporânea, como estrutura permanente de integração estratégica, coerência decisória e sustentação do desenvolvimento institucional.

2.2 *Staff* corporativo em organizações complexas: coordenação, sinergia e continuidade institucional

Se o conceito de Estado-Maior fornece uma moldura histórica e organizacional robusta, a noção de *staff* corporativo amplia a análise ao permitir seu diálogo com estruturas contemporâneas de coordenação superior em organizações públicas e privadas de grande porte. Em termos analíticos, o *staff* corporativo designa o núcleo central que apoia a alta direção na articulação entre prioridades, informação qualificada, alternativas de ação, alinhamento intersetorial e acompanhamento da execução. Sua função não é absorver a rotina executiva dos órgãos setoriais, mas assegurar que a organização opere com unidade de propósito, coerência estratégica e capacidade de aprendizagem institucional. Esse tipo de arranjo assume diferentes nomes: *strategic planning unit*, *office of strategy management*, *corporate center*, *policy unit*, *central staff*, gabinete técnico, escritório corporativo de projetos e processos, mas responde ao mesmo problema estrutural: como evitar que a especialização das áreas produza ilhas decisórias incapazes de sustentar visão sistêmica e continuidade estratégica.

A literatura gerencial sobre execução da estratégia ajuda a compreender esse ponto. Ao formularem o conceito de *Office of Strategy Management*, Kaplan e Norton (2005a, 2005b, 2005c, 2019) argumentam que a estratégia tende a fracassar não apenas por deficiência de formulação, mas, sobretudo, pela ausência de uma estrutura incumbida de conectar planejamento, orçamento, iniciativas, monitoramento e aprendizado. Em vez de tratar a estratégia como documento eventual, os autores defendem a existência de uma instância organizacional capaz de coordenar os processos que sustentam sua execução, garantindo alinhamento entre direção, prioridades e rotinas organizacionais. Ainda que formulada em outro contexto, essa contribuição é especialmente útil ao presente artigo porque evidencia que organizações complexas necessitam de um centro integrador que opere transversalmente, sem se confundir com os órgãos executores.

Essa necessidade também aparece em análises comparativas de estruturas institucionais civis e militares. O levantamento presente no Estudo Técnico para recriação do EM/PMBA mostra que, em múltiplos países e setores, organizações com alta complexidade recorrem a arranjos equivalentes ao Estado-Maior para articular governança, informação, estratégia, desenvolvimento organizacional, portfólios e coordenação institucional (PMBA, 2026). O dado mais importante dessa comparação não está na nomenclatura adotada, mas no padrão que se repete: quanto maior a complexidade operacional, normativa e relacional, maior a necessidade de um núcleo permanente de

assessoramento técnico que traduza cenários em diretrizes, padrões e ciclos de acompanhamento da execução. Isso vale para instituições militares, policiais e também para estruturas civis privadas, de governo e administração pública, nas quais a ausência desse centro tende a ampliar atritos, sobreposições, miopia setorial e reatividade decisória.

É nesse ponto que o conceito de *staff* corporativo se mostra mais fecundo do que a simples ideia de assessoria. Diferentemente de arranjos pessoais, episódicos ou estritamente vinculados a fluxos de gabinete, o *staff* corporativo possui vocação permanente, transversal e integradora. Sua função é organizacional antes de ser pessoal: articular informação, método e coordenação com base em necessidades institucionais, preservando continuidade, memória e coerência decisória mesmo diante de mudanças de contexto, prioridades ou comando.

Em organizações policiais militares, essa lógica assume especial relevância, porque a especialização setorial, embora indispensável, tende a ampliar dificuldades de integração justamente em temas transversais, como doutrina, informação estratégica, governança, inovação e monitoramento da estratégia. Nessa perspectiva, pensar o Estado-Maior como *staff* corporativo significa concebê-lo como infraestrutura permanente de coordenação superior, voltada à integração de prioridades, informação, doutrina e acompanhamento institucional, e não como cadeia paralela de execução.

Por isso, a ideia de *staff* corporativo se conecta diretamente aos problemas de continuidade institucional. Sem uma estrutura dessa natureza, a organização tende a depender excessivamente de iniciativas pessoais, de arranjos informais ou de soluções episódicas, o que fragiliza a memória institucional, o monitoramento de decisões, o aprendizado organizacional e a sustentação de agendas estruturantes. Com um *staff* corporativo permanente, ao contrário, torna-se possível manter encadeamento entre prioridades superiores, diagnósticos, análises, portfólios, acompanhamento de deliberações e retroalimentação da gestão. Em síntese, o *staff* corporativo oferece o suporte organizacional necessário para que a alta direção não opere apenas reagindo à urgência, mas disponha de capacidade institucional para ordenar a complexidade, preservar coerência estratégica e induzir transformação.

Essa formulação é decisiva para o caso analisado neste artigo. Ao se pensar o Estado-Maior como *staff* corporativo em uma polícia militar departamentalizada, o foco deixa de recair sobre a substituição de órgãos executivos e passa a recair sobre a criação de uma infraestrutura permanente de coordenação superior. A questão central, portanto, não é reconstituir uma cadeia paralela de execução, mas dotar a organização de um núcleo capaz de integrar informação, estratégia, doutrina, prioridades e monitoramento, fortalecendo governança, sinergia organizacional e desenvolvimento institucional.

2.3 A dimensão tecnopolítica do assessoramento superior: contribuições de Carlos Matus

A incorporação da dimensão tecnopolítica à análise do Estado-Maior permite superar duas leituras insuficientes: a que reduz o assessoramento superior a uma função meramente técnica, voltada à produção neutra de diagnósticos, e a que o subordina inteiramente à vontade política imediata, como se governar dependesse apenas de liderança, autoridade formal ou intuição decisória. Em Carlos Matus, o problema central da condução pública está precisamente no desencontro entre poder formal, capacidade real de governar e arquitetura de apoio à decisão. Nesse sentido, a crise do governo não decorre apenas de falhas de planejamento, mas da incapacidade de processar a complexidade, de combinar cálculo técnico com viabilidade política e de traduzir intenção em ação coordenada. Para Matus, governar exige “síntese tecnopolítica”, isto é, análise técnica orientada por finalidade política legítima, com cálculo de viabilidade, manejo de atores e condução por prioridades, bem como a existência de um *staff* capaz de reduzir imprevisto, aumentar coerência e dar governabilidade operacional ao dirigente.

Essa formulação é especialmente fecunda para a presente discussão porque desloca o foco do Estado-Maior como simples estrutura de apoio administrativo para o Estado-Maior como dispositivo de mediação entre complexidade, decisão e ação institucional. Em vez de funcionar apenas como canal de informações ou instância formal de tramitação, o *staff* de natureza tecnopolítica atua como estrutura de produção de inteligibilidade para a alta direção. Sua tarefa é transformar situações difusas em problemas estrategicamente tratáveis, organizar alternativas, avaliar restrições, antecipar conflitos, qualificar escolhas e sustentar o monitoramento das decisões. Desta forma, a tecnopolítica não significa subordinação da técnica à política, nem captura da política pela técnica; significa, antes, a construção de uma capacidade institucional de síntese, na qual a análise especializada se orienta pela viabilidade, pelo contexto e pelos efeitos concretos da ação pública (Huertas, 1996; Matus, 2000).

Matus expressa essa preocupação por meio da ideia de que o dirigente, isoladamente, não consegue governar a complexidade. Em *O líder sem Estado-Maior*, a metáfora da “jaula de cristal” mostra o risco de autoridades cercadas por filtros, urgências e rotinas que sequestram a agenda, reduzem o contato com a realidade e

empobrecem a capacidade de leitura estratégica. Assim, o dirigente pode tornar-se prisioneiro de recortes parciais da situação, perdendo visão integrada e operando reativamente. Nessa perspectiva, o *staff* é condição de governo em ambientes marcados por multiplicidade de atores, conflitos, restrições e pressão por resposta.

A relevância dessa contribuição aumenta quando se considera o chamado “triângulo de governo”, amplamente associado ao pensamento de Matus, por meio do qual a capacidade de governo se estrutura na articulação entre projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo propriamente dita, entendida esta última como competências, método, informação, organização do trabalho, equipe e instrumentos. A importância dessa formulação, para o presente artigo, está em mostrar que a condução institucional não depende apenas da existência de objetivos ou de autoridade formal, mas da presença de uma infraestrutura organizacional capaz de conectar projeto, viabilidade e implementação. É nesse ponto que o vínculo entre Matus e o Estado-Maior se torna mais direto: o *staff* tecnopolítico é o dispositivo que transforma intenção em capacidade, traduzindo prioridades em planos, planos em portfólios, portfólios em entregas e entregas em aprendizado institucional.

Aplicada ao campo das organizações policiais militares, essa leitura adquire especial densidade. Trata-se de instituições que operam sob alta pressão decisória, escrutínio público, exigências normativas rigorosas e permanente necessidade de compatibilizar prontidão operacional com coordenação institucional. Nesse ambiente, a simples acumulação de órgãos setoriais especializados não garante, por si só, capacidade de síntese, de priorização ou de coordenação de agendas transversais. A lógica tecnopolítica do assessoramento superior ajuda a compreender, portanto, por que a existência de um *staff* corporativo permanente pode representar mais do que reforço organizacional: pode constituir mecanismo de redução da fragmentação decisória, de integração entre informação e direção e de ampliação da capacidade institucional de governança, gestão e transformação.

Por isso, a contribuição de Matus é decisiva para o argumento deste artigo. Ela oferece uma linguagem conceitual capaz de explicar por que o Estado-Maior, quando reinterpretado em visão contemporânea, pode ser compreendido como *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica: não um órgão executor, nem uma assessoria de gabinete estritamente pessoal do dirigente, mas uma estrutura permanente de análise, síntese, cálculo, integração, antecipação e acompanhamento, voltada a qualificar a decisão superior e a sustentar a ação institucional em contextos complexos.

2.4 Estado-Maior de nova geração: governança, informação, doutrina e transformação institucional

A atualização conceitual do Estado-Maior para o contexto contemporâneo conduz à noção de um **Estado-Maior de nova geração** (talvez de 5ª geração), isto é, uma estrutura que preserva a lógica clássica do assessoramento superior, mas incorpora funções e capacidades vinculadas à governança, à gestão da informação, à doutrina institucional, ao monitoramento estratégico, à inovação e à transformação organizacional. Trata-se da passagem de um *staff* predominantemente burocrático-administrativo para um *staff* com funções analíticas, prospectivas, integradoras e orientadas a resultados, culminando em uma quinta geração desse tipo de órgão caracterizada por integração de inteligência ao comando, tomada de decisão baseada em dados, maior flexibilidade estrutural, abertura a redes e interagências, monitoramento por indicadores, governança, riscos, portfólios, inovação e transformação. Essa evolução é importante porque demonstra que a permanência do Estado-Maior não depende da repetição de formatos tradicionais, mas de sua capacidade de absorver problemas e exigências próprios das organizações complexas do século XXI.

Esse deslocamento é coerente com a própria evolução da Administração Pública. A ampliação das agendas de governança, integridade, desempenho, gestão por resultados, gestão do conhecimento, transformação digital e coordenação interorganizacional tornou insuficientes os modelos de direção superior apoiados apenas em linhas setoriais rígidas ou em instâncias colegiadas esporádicas. Em organizações públicas de grande porte, a necessidade de um núcleo permanente de assessoramento superior decorre menos de exigências formais de comando e mais da necessidade de manter coerência entre prioridades, processos, informação, recursos e entregas. O Estado-Maior de nova geração passa, assim, a operar como infraestrutura de governança: articula leitura de contexto, planejamento, padronização inteligente, apoio decisório, acompanhamento de deliberações e retroalimentação institucional.

Nesse contexto, o Estado-Maior de nova geração pode ser compreendido como infraestrutura de governança orientada à integração superior da organização. Em vez de se limitar ao assessoramento burocrático, ele passa a articular leitura de contexto, organização da informação, formulação e acompanhamento doutrinário, coordenação de agendas estruturantes e apoio à transformação institucional. O ponto central não está na multiplicação de funções, mas na capacidade de sustentar coerência entre prioridades, processos, informação, decisões e aprendizado organizacional. Sob essa perspectiva, a atualização do Estado-Maior não representa negação da

tradição, mas sua reinterpretação funcional à luz das exigências contemporâneas da Administração Pública e das organizações policiais militares complexas.

Sob essa perspectiva, o Estado-Maior de nova geração não significa negação da tradição, mas sim atualização funcional. Ele conserva o núcleo clássico do assessoramento superior: estudo, coordenação, integração, formulação e supervisão, ao mesmo tempo em que o expande para responder às exigências de governança pública contemporânea. É exatamente essa possibilidade de atualização que torna o conceito analiticamente útil para o presente artigo: ele oferece uma categoria capaz de explicar por que organizações policiais militares complexas podem demandar estruturas permanentes de assessoramento superior que não se sobreponham aos órgãos executivos, mas atuem como centros de integração sistêmica, sinergia organizacional e desenvolvimento institucional.

3 Organizações policiais militares complexas e o problema do vazio de assessoramento estratégico

3.1 Complexidade organizacional, pressão operacional e fragmentação decisória

As organizações policiais militares contemporâneas operam sob elevada complexidade institucional, pois combinam natureza militar, prestação de serviço público essencial, resposta operacional em tempo real e intenso controle jurídico, político e social. Nelas, o desempenho organizacional depende menos da atuação isolada de cada unidade e mais da capacidade de articular, de modo coerente, operações, inteligência, logística, tecnologia, doutrina, gestão de pessoas, comunicação, controle e planejamento. Nesse ambiente, a especialização funcional, embora necessária, tende a produzir fragmentação quando não existe um núcleo permanente de assessoramento superior capaz de integrar perspectivas, organizar prioridades e sustentar continuidade decisória. É precisamente nesse ponto que emerge o problema do vazio de assessoramento estratégico corporativo: a ausência de um mecanismo estável de síntese, coordenação e alinhamento entre áreas executivas e agendas transversais.

3.2 A necessidade de estruturas permanentes de integração sistêmica na segurança pública

No campo da segurança pública, a necessidade de estruturas permanentes de integração sistêmica decorre da própria natureza dos problemas enfrentados. A volatilidade do ambiente, a pressão por resultados com legalidade e legitimidade, a interoperabilidade entre órgãos e o uso intensivo de tecnologia tornam insuficientes respostas isoladas e episódicas. Nesse contexto, governar a estratégia institucional exige mecanismos capazes de converter diretrizes em planos executáveis, sustentar prioridades ao longo do tempo, integrar informação relevante ao processo decisório e acompanhar deliberações por meio de rotinas estáveis. A literatura sobre *Office of Strategy Management* e a análise comparativa reunida no Estudo Técnico convergem nesse ponto: organizações complexas necessitam de um núcleo permanente de assessoramento superior que opere transversalmente, produza síntese e reduza fragmentação, sem se confundir com os órgãos executivos. Nas polícias militares, esse núcleo tende a assumir maior legitimidade quando configurado como *staff* permanente de assessoramento superior.

3.3 Governança estratégica, desenvolvimento institucional e apoio à alta direção em polícias militares

Em polícias militares, a governança estratégica depende da existência de mecanismos permanentes que façam a ponte entre direção superior, áreas executivas e agendas estruturantes. A experiência da PMBA é ilustrativa: a reforma de 1998 produziu especialização executiva, mas não gerou substituto funcional dotado de transversalidade, permanência, método e capacidade de coordenação continuada do ciclo estratégico. Embora o Alto Comando exerça função colegiada relevante, ele não substitui uma estrutura permanente de assessoramento e secretaria executiva. Em organizações desse tipo, apoio à alta direção não se resume ao assessoramento pontual, mas envolve a construção de uma infraestrutura decisória capaz de sustentar informação estratégica, acompanhamento de deliberações, coerência entre prioridades e continuidade institucional. É nesse sentido que o vazio de assessoramento estratégico se converte em problema de capacidade institucional.

4 A Polícia Militar da Bahia e a proposta de Estado-Maior como *staff* corporativo

4.1 O contexto organizacional da PMBA e a ausência de Estado-Maior corporativo permanente

O caso da Polícia Militar da Bahia possui relevância analítica porque, após a reforma estrutural de 1998, a Corporação permaneceu sem Estado-Maior corporativo permanente, embora tenha mantido e ampliado departamentos, comandos setoriais, colegiados superiores e diferentes arranjos parciais de assessoramento estratégico. Trata-se de situação institucional singular, que não corresponde à tradição histórico-normativa da própria PMBA. As normas anteriores de organização básica da Corporação previam expressamente o Estado-Maior como núcleo de assessoramento técnico, planejamento e coordenação em apoio ao comando, evidenciando que a discussão atual não envolve importação de modelo estranho à identidade institucional, mas a eventual recomposição, em bases contemporâneas, de função historicamente constitutiva da lógica militar de comando e assessoramento. A ruptura introduzida em 1998 ampliou a departamentalização e a especialização executiva, mas deslocou funções típicas de Estado-Maior para órgãos setoriais e colegiados sem produzir substituto funcional com permanência, transversalidade e capacidade de coordenação estratégica continuada. À luz da Lei n.º 14.751/2023, que reafirma a centralidade das funções de Estado-Maior nas polícias militares e corpos de bombeiros militares, o caso da PMBA revela um problema de adequação organizacional e de capacidade institucional..

Nesse contexto, a proposta discutida neste artigo não parte da premissa de restaurar um modelo clássico em sua configuração antiga. O que se coloca em debate é a criação de um Estado-Maior corporativo permanente, concebido como *staff* de natureza estratégica e tecnopolítica, compatível com uma organização fortemente departamentalizada, capaz de operar sem sobreposição às competências executivas já instaladas e orientado à integração sistêmica, à sinergia organizacional e ao desenvolvimento institucional. Essa inflexão é decisiva, porque desloca o problema do plano meramente estrutural para o plano da governança: a questão deixa de ser “ter ou não ter” um Estado-Maior nos moldes históricos e passa a ser “como dotar” a PMBA de uma infraestrutura superior de assessoramento, coordenação e continuidade institucional, adequada ao seu contexto organizacional atual.

4.2 Efeitos organizacionais da dispersão funcional: descontinuidade, fragmentação e assimetria decisória

A ausência de um Estado-Maior corporativo permanente na PMBA não implicou vazio absoluto de ação institucional, mas a dispersão de funções típicas de assessoramento superior por múltiplos órgãos, estruturas e arranjos parciais. O problema central, portanto, não é a inexistência de atividades relacionadas a planejamento, projetos, informação estratégica, governança ou doutrina, mas o fato de essas atividades terem sido exercidas sem um centro permanente de integração, método e acompanhamento. O próprio diagnóstico institucional define o problema como a ausência de um núcleo corporativo com capacidade técnica e transversal de assessoramento estratégico, integração sistêmica e coordenação do ciclo de formulação, desdobramento e monitoramento de políticas, diretrizes, planos, doutrinas, normas e portfólios, produzindo descontinuidade, fragmentação e baixa previsibilidade na condução do desenvolvimento organizacional.

A primeira consequência dessa dispersão funcional é a **descontinuidade institucional**. Sem uma estrutura permanente responsável por organizar o encadeamento entre prioridades superiores, estudos, deliberações, monitoramento e aprendizado, agendas estruturantes tendem a depender excessivamente de pessoas, conjunturas e estilos de comando. O Estudo Técnico evidencia esse ponto ao registrar que, ao longo de quase três décadas, a Corporação realizou tentativas sucessivas, porém parciais, de recomposição de funções típicas de Estado-Maior, por meio de estruturas como a Unidade de Estatística e Acompanhamento de Projetos Estratégicos, o Escritório de Gerenciamento de Projetos, redes setoriais de projetos, o Centro de Gestão Estratégica e o Sistema de Governança Corporativa. Todas essas medidas indicam percepção institucional da lacuna, mas também mostram a dificuldade de convertê-la em desenho organizacional estável. A própria narrativa construída no estudo revela um padrão recorrente: reconhecimento da necessidade de integração, adoção de soluções substitutivas de baixa densidade institucional e posterior descontinuidade ou insuficiente consolidação.

A segunda consequência é a **fragmentação organizacional**. Quando funções transversais são distribuídas entre departamentos e colegiados sem uma instância estável de síntese, a tendência é que cada órgão passe a otimizar sua própria racionalidade interna, com menor capacidade de convergência corporativa. Assim, embora departamentos e comandos tenham absorvido atribuições setoriais relevantes, a inexistência de um núcleo permanente de assessoramento transversal reduziu a capacidade de manter continuidade, método e memória institucional na condução de agendas estruturantes. Mais adiante, o mesmo documento observa que a energia

gerencial da organização passou a ser consumida por urgências, pela administração de tensões e pela dispersão de iniciativas, reduzindo a capacidade de transformação e favorecendo a fragmentação de decisões estratégicas, na medida em que cada órgão passa a otimizar “sua” parte com menor integração corporativa.

Essa fragmentação não se manifesta apenas na distribuição de competências, mas também na arquitetura da informação, da doutrina e do monitoramento. O estudo destaca, por exemplo, a dispersão de iniciativas de inovação e tecnologia sem um “núcleo articulador” de prioridades e integração estratégica, a dificuldade de sustentar portfólios estratégicos por ciclos sucessivos de comando, a baixa continuidade de políticas internas e a perda de memória institucional. Em termos analíticos, isso revela que a ausência de um *staff* corporativo não afeta somente a coordenação formal entre órgãos; ela compromete a capacidade da instituição de transformar informação em decisão integrada, decisão em agenda monitorada e agenda em desenvolvimento organizacional acumulativo.

A terceira consequência é a **assimetria decisória**. Em estruturas muito departamentalizadas, a alta direção tende a receber insumos produzidos por áreas com capacidades distintas, lógicas próprias de priorização e diferentes níveis de maturidade técnica. Quando inexiste um núcleo de assessoramento superior responsável por qualificar, integrar e traduzir esses insumos em linguagem estratégica comum, o processo decisório pode tornar-se assimétrico: certas agendas ganham densidade por contarem com estruturas mais consolidadas, enquanto outras permanecem marginais ou intermitentes; algumas decisões são acompanhadas e revisitadas, outras se dissipam; determinados problemas recebem formulação estruturada, enquanto outros permanecem no plano da reação episódica. O Estudo Técnico aponta exatamente esse risco ao afirmar que o quadro pós-1998 gerou um padrão de assessoramento “mais pessoal, difuso e assistemático”, com menor densidade de memória institucional, menor cadência de revisão doutrinária e normativa e menor capacidade de integração metodológica do planejamento, do monitoramento e da transformação organizacional.

O próprio percurso das tentativas de recomposição institucional ilustra essa assimetria. A criação de estruturas voltadas a estatística, projetos, governança ou planejamento representou respostas importantes, mas sempre parciais, frequentemente localizadas em órgãos setoriais ou dependentes de pequenos grupos e encargos acumulados. Isso fazia com que a capacidade de coordenação transversal variasse no tempo, conforme disponibilidade de pessoal, prioridade conjuntural e apoio da gestão superior. Tal oscilação é típica de organizações que reconhecem a necessidade de integração, mas ainda não dispõem de uma solução institucional suficientemente robusta para sustentá-la.

Em síntese, o caso PMBA sugere que a dispersão funcional das atividades típicas de Estado-Maior produz um triplo efeito organizacional: interrompe a continuidade das agendas estruturantes, fragmenta a leitura e o tratamento dos problemas transversais e gera assimetria na qualidade do apoio prestado à alta direção. Por isso, a proposta de um Estado-Maior como *staff* corporativo não deve ser entendida como simples reorganização interna, mas como tentativa de recompor uma capacidade organizacional perdida: a capacidade de produzir integração superior, coerência estratégica e continuidade institucional em uma corporação complexa e fortemente especializada.

4.3 A proposta de Estado-Maior da PMBA como estrutura de natureza estratégica e tecnopolítica

À luz do diagnóstico anteriormente apresentado, a proposta de Estado-Maior para a Polícia Militar da Bahia não se orienta por uma lógica de restauração institucional nostálgica, nem por simples reprodução da arquitetura clássica das organizações militares. Seu ponto de partida é outro: reconhecer que a PMBA, em razão de sua complexidade organizacional, de sua estrutura fortemente departamentalizada e das exigências contemporâneas de governança, necessita de um ***staff* corporativo permanente** capaz de produzir integração superior, qualificação decisória e continuidade institucional sem esvaziar as competências executivas já distribuídas entre departamentos, comandos e demais órgãos setoriais. O próprio Estudo Técnico define o Estado-Maior proposto como “órgão central de assessoramento técnico e coordenação estratégica”, destinado a prover suporte especializado e transversal ao Comandante-Geral, ao Subcomandante-Geral e aos colegiados superiores, por meio de estudos críticos, análise prospectiva, formulação e acompanhamento integrado de políticas, estratégias, diretrizes, planos e normas institucionais.

Essa formulação permite compreender por que a proposta deve ser lida sob a lente de **natureza estratégica e tecnopolítica**. Estratégica, porque sua função não se limita à tramitação de expedientes nem ao assessoramento episódico, mas se volta à integração de agendas estruturantes, à articulação entre prioridades superiores e à coordenação do ciclo de formulação, desdobramento, monitoramento e revisão da estratégia institucional. Tecnopolítica, porque sua atuação não se restringe ao cálculo técnico abstrato: ela exige leitura de contexto, análise

de viabilidade, integração de interesses, produção de alternativas e apoio qualificado ao processo decisório superior, em ambiente marcado por restrições normativas, disputas de agenda, limitações de recursos e múltiplas pressões institucionais. Sob esse prisma, o Estado-Maior não se apresenta como órgão executor paralelo, mas como infraestrutura de mediação entre complexidade organizacional e capacidade de direção.

O Estudo Técnico explicita essa diretriz ao sustentar que a melhor solução para a realidade da PMBA é um modelo intermediário, no qual o Estado-Maior se posicione como órgão de assessoramento em nível de direção geral, vinculado ao Comando-Geral, mas sem assumir precedência hierárquica típica de um “terceiro na escala” nem competir funcionalmente com os órgãos executivos. A preferência por esse desenho decorre precisamente do caráter *sui generis* da proposta: trata-se de reconstruir a função de *staff* superior em uma corporação que permaneceu cerca de uma geração sem Estado-Maior formal e que, nesse intervalo, consolidou uma estrutura departamentalizada relativamente robusta. Assim, o problema organizacional a resolver não é de ausência de órgãos executivos, mas de ausência de um mecanismo permanente de integração estratégica e tecnopolítica entre eles, porém continuamente junto ao mando institucional.

É nesse sentido que a proposta se aproxima da ideia de um Estado-Maior de nova geração, ou, em formulação mais ousada, de um “Estado-Maior de quinta geração”, tal como vem sendo amadurecido na reflexão institucional que lhe dá suporte. Não se trata de uma nova geração apenas por incorporar mais áreas ou tecnologias, mas por ser concebido, desde a origem, como estrutura pensada para conviver com a departamentalização, operar por integração sistêmica e produzir sinergia organizacional sem sobreposição de competências. Seu foco desloca-se do tradicional controle direto de funções executivas para a coordenação metodológica, para a produção de síntese institucional e para a sustentação de agendas de desenvolvimento organizacional. Em vez de absorver o “fazer” dos departamentos, o Estado-Maior proposto se volta a organizar o “pensar”, o “articular”, o “priorizar”, o “acompanhar” e o “retroalimentar” em nível corporativo.

Essa mudança de lógica é perceptível também na definição de suas áreas funcionais. Depois de avaliar diferentes alternativas, o Estudo Técnico aponta como mais adequada uma configuração enxuta, robusta e implementável, com seis seções voltadas a Pessoas e Legislação PM, Gestão da Informação, Doutrina Institucional, Modernização Institucional, Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade. Ainda que o desenho tenha sofrido ajustes posteriores nas minutas normativas, seu núcleo conceitual permanece: o Estado-Maior assume funções de caráter transversal e estratégico: informação, doutrina, integração, qualidade, desenvolvimento, suporte à governança e coordenação da estratégia, enquanto os departamentos preservam as atribuições de execução administrativa, operacional, logística, tecnológica, orçamentária e de gestão setorial. Essa solução exprime com nitidez a tentativa de construir um *staff* corporativo compatível com a realidade institucional da PMBA, em vez de sobrepor à estrutura atual um modelo importado sem mediação organizacional.

Outro aspecto revelador do caráter estratégico e tecnopolítico da proposta está na sua vinculação aos colegiados e ao sistema de governança. As minutas normativas atribuem ao Estado-Maior a função de Secretaria Executiva do Alto Comando e do Colégio de Coronéis, bem como suporte técnico ao Sistema de Governança Corporativa e seus subsistemas, cabendo-lhe organizar, sistematizar e apoiar tecnicamente os trabalhos desses colegiados, registrar, acompanhar e monitorar o cumprimento de deliberações e qualificar os processos decisórios institucionais. Esse ponto é particularmente importante porque desloca o Estado-Maior do plano de um assessoramento abstrato para o plano de uma governança concreta: ele passa a ser a estrutura que dá consequência, memória e encadeamento às decisões superiores, reduzindo o hiato entre deliberação e implementação.

A proposta, portanto, não se explica por apego terminológico ao vocábulo “Estado-Maior”, mas pela escolha de uma forma organizacional capaz de reunir, em linguagem institucionalmente legítima para uma polícia militar, funções que hoje aparecem dispersas sob múltiplos rótulos na Administração Pública contemporânea: centro de estratégia, unidade de governança, núcleo de informação qualificada, secretaria executiva de colegiados, articulador de doutrina, integrador de projetos e indutor de transformação organizacional. Nessa perspectiva, o Estado-Maior da PMBA é menos um retorno e mais uma recomposição qualificada de capacidade institucional.

4.4 Características centrais do modelo proposto: permanência, transversalidade, não sobreposição e integração sistêmica

A consistência analítica da proposta depende, em grande medida, da clareza de suas características centrais. Entre elas, quatro se destacam: **permanência, transversalidade, não sobreposição e integração sistêmica**. São esses atributos que diferenciam o Estado-Maior proposto tanto de um retorno simplificado ao modelo pretérito quanto de uma assessoria circunstancial sem densidade organizacional.

A primeira característica é a **permanência**. O problema diagnosticado na PMBA não decorre da inexistência eventual de iniciativas estratégicas, mas da ausência de um arranjo institucional estável, capaz de sustentar continuidade, método e memória ao longo do tempo. O Estudo Técnico demonstra que, após a extinção do Estado-Maior, a Corporação criou sucessivos mecanismos parciais para recompor funções de *staff*, todos relevantes, mas insuficientes para gerar institucionalização estável. A permanência, nesse contexto, significa dotar a organização de uma estrutura que não dependa exclusivamente de pessoas, de conjunturas ou de ciclos de comando para operar. Significa transformar a função de assessoramento superior em capacidade organizacional instalada, e não em esforço episódico de recomposição.

A segunda característica é a **transversalidade**. O Estado-Maior proposto não se destina a substituir departamentos nem a assumir a rotina executiva das áreas setoriais; sua função é atuar sobre os temas que, por sua própria natureza, atravessam toda a Corporação e não podem ser adequadamente tratados a partir de uma única racionalidade departamental. Isso aparece com clareza tanto no Estudo Técnico quanto nas minutas normativas, ao se afirmar que o EM/PM será um órgão de assessoramento técnico e coordenação estratégica, com atuação complementar e sinérgica aos departamentos, comandos e demais unidades da Polícia Militar. A transversalidade, assim, não significa generalismo difuso, mas capacidade de conectar áreas, integrar insumos, produzir síntese e sustentar coerência corporativa em temas de natureza compartilhada.

A terceira característica é a **não sobreposição**. Esse talvez seja o ponto mais sensível e mais decisivo para a viabilidade do modelo. A proposta parte expressamente do reconhecimento de que a PMBA dispõe de uma estrutura departamentalizada consolidada e que qualquer tentativa de recriação do Estado-Maior que implicasse invasão de competências executivas tenderia a gerar resistência, sobreposição funcional e redução de legitimidade institucional. Por isso, o Estudo Técnico enfatiza reiteradamente que o EM/PM deve operar como função integradora: coerência estratégica, portfólios, método, governança, doutrina e conhecimento, preservando a autonomia executiva dos órgãos setoriais, com pontuais ajustes de remanejamento de funções e competências. Na mesma direção, as minutas afirmam que a coordenação técnica integrada exercida pelo Estado-Maior ocorrerá “sem prejuízo das competências executivas dos órgãos setoriais”. Esse cuidado não é meramente político; é organizacionalmente racional. Um *staff* superior visa qualificar a direção, articular meios e organizar a convergência institucional.

A quarta característica é a **integração sistêmica**. Esse atributo sintetiza os anteriores e revela a função propriamente distintiva do modelo. Integrar sistemicamente significa criar capacidade institucional de articular informação, planejamento, doutrina, qualidade, governança, prioridades, colegiados e monitoramento em uma mesma lógica de desenvolvimento organizacional. O Estudo Técnico explicita essa intenção ao sustentar que o novo Estado-Maior deve funcionar como “órgão articulador de desenvolvimento institucional” e como unidade destinada a integrar o ciclo completo da política e estratégia interna. Em outras palavras, o Estado-Maior proposto se apresenta como centro de gravidade da integração superior da PMBA: um centro de conexão (*nexus*), uma espécie de *hub* de desenvolvimento institucional.

Essa integração sistêmica se projeta sobre diversas frentes. No plano decisório, viabiliza a organização de informações qualificadas e sua tradução em subsídios para a alta direção. No plano da governança, permite dar efetividade às deliberações dos colegiados superiores. No plano estratégico, conecta planejamento, portfólios e acompanhamento. No plano normativo e doutrinário, sustenta revisão, consolidação e difusão de referenciais institucionais. No plano organizacional, funciona como indutor de sinergia entre áreas que, isoladamente, tenderiam a operar em chave mais setorial. Por isso, a integração sistêmica não é um efeito secundário da proposta, mas sua razão de ser.

Tomadas em conjunto, essas quatro características permitem compreender por que o modelo proposto para a PMBA é analiticamente mais bem descrito como **Estado-Maior enquanto *staff* corporativo de natureza estratégica e tecnopolítica**. Ele é permanente porque busca instalar capacidade institucional estável; transversal porque atua sobre temas compartilhados; não sobreposto porque preserva a lógica executiva dos departamentos; e sistêmico porque se organiza para articular, em nível superior, os diversos subsistemas da Corporação. É essa combinação que lhe confere originalidade e adequação ao caso baiano e que autoriza tratá-lo, no âmbito deste artigo, como proposta contemporânea de recomposição qualificada da função de assessoramento superior em uma organização policial militar complexa.

5 Condicionantes de implementação

A análise desenvolvida indica que a recriação do Estado-Maior da PMBA possui consistência organizacional, mas seu potencial depende de condicionantes concretas de implementação. A primeira diz respeito à capacidade instalada: sem quadros com perfil técnico, visão sistêmica e dedicação efetiva às funções de assessoramento superior, o órgão corre o risco de existir formalmente sem alcançar densidade integradora. A segunda envolve condicionantes de ordem orçamentária e estrutural. Embora o modelo proposto tenha sido concebido de forma enxuta, equipes demasiadamente reduzidas podem ser capturadas pela rotina e perder capacidade de atuar no plano estratégico. A terceira condicionante refere-se à gestão da mudança. Considerando o histórico institucional da PMBA, a implementação tende a produzir melhores resultados se conduzida de forma incremental, com transição planejada, comunicação interna adequada, delimitação clara de competências e produção progressiva de legitimidade organizacional. Em síntese, o êxito do modelo dependerá menos de sua previsão normativa isolada e mais de sua conversão efetiva em capacidade institucional estável.

Considerações Finais

O artigo examinou a proposta de recriação do Estado-Maior da Polícia Militar da Bahia à luz das categorias de staff corporativo, governança estratégica e tecnopolítica, partindo do diagnóstico de que a extinção dessa estrutura em 1998 não eliminou a necessidade organizacional que ela historicamente atendia. A análise indicou que, em corporações complexas e fortemente departamentalizadas, a ausência de um núcleo permanente de assessoramento superior tende a produzir descontinuidade, fragmentação e assimetria decisória, com efeitos negativos sobre a capacidade institucional de coordenar agendas transversais e sustentar o desenvolvimento organizacional no tempo.

Nesse contexto, o Estado-Maior pode ser reinterpretado, não como resquício histórico-formal, mas como infraestrutura de integração sistêmica, apoio qualificado à alta direção e coordenação estratégica superior, compatível com modelos contemporâneos de governança pública. No caso da PMBA, a proposta apresenta coerência com sua trajetória histórico-normativa e com exigências atuais de direção superior, sem pressupor sobreposição às competências executivas dos órgãos setoriais.

Ao mesmo tempo, o estudo reconhece que a utilidade prática desse modelo depende de condições concretas de institucionalização, especialmente delimitação clara de competências, capacidade técnica instalada, adequação estrutural mínima e condução incremental da mudança. Como contribuição para a Administração Pública e para as Ciências Policiais, o texto sustenta que o debate sobre Estado-Maior permanece atual quando deslocado do plano estritamente histórico para o campo da governança de organizações públicas complexas. Estudos futuros poderão aprofundar essa agenda mediante comparação com outras polícias militares e investigação empírica sobre processos de implementação e desempenho de estruturas permanentes de staff estratégico.

Referências

- Bahia.** (1967, 17 de fevereiro). *Lei n.º 2.428, de 17 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a estrutura e competência da Polícia Militar e dá outras providências.* <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-2428-de-17-de-fevereiro-de-1967>
- Bahia.** (1975, 26 de setembro). *Lei n.º 3.406, de 26 de setembro de 1975. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado da Bahia e dá outras providências.* <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-3406-de-26-de-setembro-de-1975>
- Bahia.** (1976, 30 de abril). *Decreto n.º 25.200, de 30 de abril de 1976. Aprova a Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado da Bahia e dá outras providências.* <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-25200-de-30-de-abril-de-1976>
- Bahia.** (1998, 9 de janeiro). *Lei n.º 7.251, de 9 de janeiro de 1998. Reorganiza a Polícia Militar do Estado da Bahia e dá outras providências.* <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-7251-de-09-de-janeiro-de-1998>
- Bahia.** (2014, 9 de dezembro). *Lei n.º 13.201, de 9 de dezembro de 2014. Reorganiza a Polícia Militar da Bahia, dispõe sobre o seu efetivo e dá outras providências.* <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-13201-de-09-de-dezembro-de-2014>



Brasil. (2023, 12 de dezembro). *Lei n.º 14.751, de 12 de dezembro de 2023. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares.* Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14751.htm

Exército Brasileiro. (2003). *C 101-5: Estado-maior e ordens* (2. ed., Vol. 1). Estado-Maior do Exército.

Frederico, V. (1999). *Um caso de polícia: Reorganização, capacitação profissional e polícia comunitária na PM da Bahia.* Escola de Administração da UFBA.

Huertas, F. (1996). *O método PES: Entrevista com Matus* (G. B. Sauveur, Trad.). Fundap.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005a). *Creating the office of strategy management* (Working Paper No. 05-071). Harvard Business School.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005b). O gabinete de gestão estratégica. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2019). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (A. C. C. Serra, Trad.). Alta Books.

Matus, C. (2000). *O líder sem estado-maior* (G. B. G. A. Sauveur, Trad.). FUNDAP.

Norton, D. (2011). *Entrevista com Robert Kaplan e David Norton* (S. Crainer, Entrevistador). Thinkers50.

<https://thinkers50.com>

Polícia Militar da Bahia. (2026). *Estudo técnico para recriação do Estado-Maior da PMBA.* PMBA.

Silva, A. V. da. (2010). *Polícia Militar da Bahia em revista: Informações, análises, questionamentos e transformações.* Assembleia Legislativa da Bahia.

Viana, A. de, e Cavalcanti, A. (1952). Trabalho integral de estado-maior administrativo. *Revista do Serviço Público*, 15(2), 59–71.