

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA
DISCIPLINA DE PLANEJAMENTO TÁTICO

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E
ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDEM

CAPITÃO PM REGINALDO FELISBINO ROSA
CAPITÃO PM RICARDO ALVES MENDES
CAPITÃO PMTO ANTÔNIO CORSINI DE MELLO NETO
CAPITÃO PMTO LUIZ GONZAGA TORRES DE ALBUQUERQUE
CAPITÃO PMAM LUIZ TOBIAS RODRIGUES MENDONÇA

658.3(817.3

Goiânia-GO
Outubro 2007

CAPITÃO PM REGINALDO FELISBINO ROSA
CAPITÃO PM RICARDO ALVES MENDES
CAPITÃO PMTO ANTÔNIO CORSINI DE MELLO NETO
CAPITÃO PMTO LUIZ GONZAGA TORRES DE ALBUQUERQUE
CAPITÃO PMAM LUIZ TOBIAS RODRIGUES MENDONÇA

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDEM

Trabalho elaborado para a disciplina de Planejamento Tático do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP), realizado na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás.

Instrutor: Coronel PM Jorge Alves Sobrinho

Goiânia-GO
outubro/2007

EXAMINADOR (INSTRUTOR):

REFLEXÃO

“A falha da administração em não planejar para o futuro e prever problemas vem ocasionando desperdício de mão-de-obra, de materiais e tempo de máquina, e tudo isso eleva os custos de produção e o preço a ser pago pelo consumidor.”

Autor Anônimo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	8
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	8
1 DEFINIÇÕES	8
1.1 Resolução.....	8
1.2 Problema.....	8
1.3 Resolução de Problemas.....	9
2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS	9
3 A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM ORGANIZAÇÕES	10
4 ELEMENTOS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	13
4.1 Os Dados e as Informações	13
4.2 As Ferramentas	14
4.2.1 O Método Estruturado e o Trabalho em Equipe	14
4.3 Priorização de Problemas	16
4.4 Descrição de Problemas	17
4.4.1 Dicas para Resolução de Problemas	18
5 MISSÃO DA POLÍCIA MILITAR	20
6 ORGANIZAÇÃO BÁSICA DA POLÍCIA MILITAR	21
7 NATUREZA DOS PROBLEMAS DA POLÍCIA MILITAR	21
8 CLASSIFICAÇÃO DOS PROLEMAS	22
8.1 Classificação quanto ao Nível de Decisão	22
8.2 Classificação quanto ao Nível de Localização	22
8.3 Classificação quanto à Conjuntura	23
9 MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	25
9.1 Análise e Solução de Problemas	25
9.2 Método Específicos	27
10 DISPOSIÇÕES FINAIS	29
CAPÍTULO II	30
ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDENS	30
1 PLANEJAMENTO	30
1.1 Estabelecimento de Objetivos	31
1.2 Desdobramento dos Objetivos	31
1.2.1 A hierarquia dos Objetivos	31
1.3 Preceituário para Planejamento	32
1.3.1 Preceituário da Competência	32

1.3.2 Preceituário da Iniciativa	32
1.3.3 Preceituário do Método	32
1.4 Abrangência do Planejamento	33
1.4.1 Planejamento Estratégico.....	33
1.4.2 Planejamento Tático	33
1.4.3 Planejamento Operacional	34
2 PRODUÇÃO DE PLANOS E ORDENS	34
3 DOCUMENTOS DO ESTADO MAIOR	34
3.1 Modelos de Documentos	36
3.1.1 Estudo de Situação	37
3.1.2 Estudo de Situação de Estado Maior	38
3.1.3 Avaliação da Conjuntura	39
3.1.4 Exame Estratégico de Situação	40
3.1.5 Plano de Policiamento	41
3.1.6 Ordem de Serviço	42
3.1.7 Nota de Serviço	43
CONCLUSÃO	44
BIBLIOGRAFIA.....	45
Anexo I – PROBLEMAS DA POLÍCIA MILITAR	46
Anexo II – MANUAL DE ESTADO-MAIOR	49

INTRODUÇÃO

Os problemas requerem soluções, muitas vezes de caráter urgente (pertinentes à Polícia Militar). Mas também são oportunidades de melhorias. Em geral, problemas são tidos como coisas negativas, que muitos não gostam de ouvir, saber, examinar ou reconhecer. Por outro lado, pensar em melhorias parece ser mais agradável.

Poderíamos simplesmente definir os problemas como tudo aquilo que sai do padrão ou do planejado. Se assim o fizéssemos, teríamos que reconhecer que enumeros problemas, de todos os tipos e em todos os níveis de uma organização policial militar, pois acontecem o tempo todo.

A Polícia Militar todos os dias administra problemas de toda e qualquer natureza, seja ele, do público externo como em atendimento de ocorrências ao combate da criminalidade, seja do público interno, com abuso de poder, comportamentos irregulares dos policiais militares a reclamações de dívidas, maus tratos, entre outros problemas.

O presente trabalho traz o estudo dos assuntos inerentes à Resolução de Problemas e a Elaboração de Planos e Ordens no campo da doutrina de Estado-Maior de Polícia Militar, envolvendo os princípios doutrinários.

A elaboração de documentos pela Polícia Militar segue padrões doutrinários, que ao longo do tempo sofre um processo de evolução, ou seja, a Polícia Militar cresceu assustadoramente em seus diversos seguimentos, tornando-se uma empresa de prestação de serviços de segurança pública de destaque, principalmente em gestão pública, o que já preocupam muitos oficiais intermediários, futuros administradores da Polícia Militar.

É pensando assim, que este trabalho envolveu uma pesquisa empreendida em diversos aspectos, abrangendo estudos atuais da teoria geral da administração e de técnicas mais usuais de empresas privadas na busca de soluções rápidas para a resolução de problemas e a elaboração de planos e ordens.

CAPÍTULO I

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

1 DEFINIÇÕES

1.1 Resolução

É o ato ou efeito de resolver ou solucionar ou encontrar um meio de melhorar uma difícil situação; decisão; deliberação; propósito; transformação (palavra de origem do latim: *resolutione*).

1.2 Problema

O que é um problema? É difícil de explicar precisamente o que é um problema, mas podemos explicar como sendo uma questão que se propõe para ser resolvida. Note que resolver um problema não necessariamente significa em se ter um método para resolvê-lo. Antes mesmo de se buscar a solução de um problema, deve-se responder as seguintes perguntas:

- Quais são os dados?
- Quais são as soluções possíveis?
- O que caracteriza uma solução satisfatória?

Também se pode pensar que problema é algo difícil de resolver, uma dúvida, uma questão, enigma ou mistério. Problema é melhor "entendido" nas diferentes áreas do conhecimento, por exemplo:

- Problema dos policiais temporários;
- Problema do pagamento de diárias;
- Problema das distribuição de efetivo;
- Entre outros.

O significado da palavra **problema** pode ser encontrado em qualquer nos dicionários como: *algo que causa dificuldade ou de difícil resolução; questão que se*

propõe para ser resolvida; coisa difícil de explicar, dúvida; questão; mistério; enigma. Porém dentro de um conceito policial militar é muito mais amplo, pois trata-se de problemas que precisam de soluções rápidas e imediatas, e nem sempre contamos com uma análise precisa do problema tomando decisões precipitadas.

1.3 Resolução de Problemas

A resolução de problemas é definida como a solução de uma dificuldade encontrada em razão de algo inesperado, previsto ou que causa prejuízos. A resolução de problemas exige técnicas devidamente aplicadas. Em uma análise técnica identificamos os seguintes componentes na resolução de problema: *um objetivo para ser alcançado, um conjunto de ações pré-pensadas para resolver tal problema e a situação inicial do tal problema.*

2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Existem dois elementos fundamentais que vem sendo negligenciados pelas organizações que podem ser entendidos como pré-requisitos para uma efetiva resolução de problemas. São os seguintes:

1º - *Ausência de níveis básicos de padronização;*

2º - *Falta o hábito de expor os problemas.*

A cultura existente, as crenças e premissas existentes na Corporação, podem também constituir obstáculo à implementação da efetiva resolução de problemas. Uma empresa tende a enfrentar sérias dificuldades se seus dirigentes e colaboradores acharem que não têm problemas. Reconhecer a existência dos mesmos é um primeiro e importante passo para a sua solução.

O espírito da melhoria permanente opõe-se ao modo de pensar que tende a considerar que tudo está bem, do jeito que as coisas estão. Não é natural expor problemas pois muitas pessoas parecem preferir conforto e acomodação. Ou ainda, há o medo da pessoa que identificou o problema em ser apontada como a responsável. Melhor então ignorá-los. Mas é preciso aceitar que problemas existem, devem ser expostos e resolvidos.

Feitas essas considerações, relembro a conhecida seqüência genérica de etapas para a resolução efetiva de problemas e destaco os itens que merecem atenção especial.

Na etapa de definir claramente o problema, utilizar o “*Genchi Gembutsu*”, vendo com os seus próprios olhos críticos, capazes de enxergar, no local onde as coisas acontecem, é essencial. A ansiedade natural de pular direto para as soluções é muito forte. Parece haver uma tendência de aparecerem soluções imediatas, antes mesmo de se definir o problema. Isso cria um enorme desperdício de tempo, gasto buscando soluções e resolvendo problemas que não foram claramente identificados ou podendo ser até problema errado. Isso causa mais caos e confusão, desgastando a confiança e o relacionamento entre as pessoas.

A utilização do método dos 5 (cinco) *porquês* para analisar e identificar as causas raiz, a análise científica de problemas, traz um aspecto extremamente positivo de conectar os problemas às causas raiz. Resolver efetivamente um problema significa que ele não volte a ocorrer e implementar a contramedida temporária serve para minimizar, amainar ou reduzir os impactos. Mas um número significativo de organizações tendem a ficar no primeiro *porquê*, tornando a análise superficial. Resolver os problemas apagando os incêndios, sem identificar a causa raiz, é a garantia que esses problemas continuarão existindo.

A geração de alternativas, a partir de metas específicas, força as pessoas a refletirem sobre ações não usuais e não presentes no tradicional repertório de respostas. Analisá-las com critérios objetivos e explícitos ajuda a criar o consenso em torno da ação definida como a mais adequada. As pessoas divergem quando não tem a mesma base de informações e clareza dos problemas.

Os métodos de resolução de problemas são muito conhecidos em teoria. Mas são poucas as empresas que os aplicam corretamente, no contexto de uma transformação.

Cumprir os pré-requisitos de padronização e exposição de problemas, assim como abordar cuidadosamente as etapas do método de solução científica de problemas, são fundamentais na jornada em busca da perfeição.

3 A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS EM ORGANIZAÇÕES

A resolução de problemas em Organizações (empresas e corporações) requer **processo, disciplina e liderança**. A rapidez na resolução de problemas na infra-estrutura dos sistemas de informações ganha importância à medida que as organizações tornam-se cada vez mais dependentes dos processos informatizados.

A complexidade técnica da infra-estrutura requer técnicos especializados, técnicas e processos para a identificação e resolução de problemas. Devido a multiplicidade de tecnologias a resolução de um problema envolve vários especialistas, exigindo uma coordenação central para reunir informações e planejar as ações para resolver o problema.

Para o aprimoramento das técnicas e processos da gestão de problemas as áreas de tecnologia da informação das empresas devem desenvolver: *uma estratégia para a resolução de problemas; uma estrutura de operações que monitore e faça o diagnóstico dos problemas; uma cultura para aperfeiçoamento de técnicas e processos; um senso de urgência da equipe orientada as necessidades do negócio da empresa; e, uma liderança efetiva para coordenar esforços na resolução de problemas.*

Os estudiosos da área de administração de empresas sugerem utilizar as seguintes fases para a resolução de problemas, dentro de um ambiente onde haja um líder e disciplina da equipe:

1º - Identificação do problema. Procure escrever (*escrever*) o problema com o maior detalhe possível. Isso evita que o mesmo problema tenha diferentes interpretações;

2º - Reunião de informações. Pesquise se o problema relatado é pontual ou mais elementos da infra-estrutura estão sendo afetados. Relacione os elementos que possam estar envolvidos no problema e investigue se houve alguma mudança de comportamento após a ocorrência do problema relatado.

3º - Análise do problema. Com os dados coletados analise as possíveis causas e efeitos do problema.

4º - Desenvolvimento de idéias e opções. Utilizando técnicas estruturadas desenvolva alternativas para a solução do problema, relacionando cada opção com uma provável causa do problema.

5º - Tomada de decisão apoiada em dados. A partir da análise dos dados e desenvolvimento de alternativas com técnicas estruturadas, tome a decisão do que

fazer. Lembre-se em compartilhar sua decisão uma vez que ela pode afetar outros elementos da infra-estrutura.

6º - Planejamento da ação. Desenvolva um plano de ação passo-a-passo para a resolução do problema.

7º - Execução do plano. Execute o plano como foi planejado. Evite no meio do processo pular ou acrescentar passos do plano, isso algumas vezes acaba em desastre.

8º - Verificação. Após a execução do plano de correção verifique se o problema foi solucionado e se não houve efeitos colaterais na infra-estrutura.

Para que esse processo funcione é necessária uma forte disciplina da equipe e uma liderança que tenha senso de urgência dos problemas. Talvez, isso seja um dos grandes desafios das organizações.

Uma das técnicas que recomendo é a análise de causa e efeito, também conhecido como diagrama em espinha de peixe ou de *Ishikawa*. A análise de causa e efeito é normalmente realizada por um grupo em que todos têm experiência e conhecimento quanto à causa a ser analisada. Essa técnica prevê as seguintes etapas:

1º - Caracterize o problema ou o efeito;

2º - Faça um “*brainstorming*”, técnica onde os participantes da análise levantam todas as causas possíveis do problema;

3º - Desenhe o diagrama em espinha de peixe, colocando o problema na cabeça do peixe;

4º - Estabeleça as categorias de causas. Na análise do “*brainstorming*” consegue-se estabelecer as categorias de causa do problema. Coloque no diagrama todas as categorias possíveis para se obter um amplo cenário de análise;

5º - Estabeleça as causas. Transfira as causas potenciais do “*brainstorming*” para o diagrama, encaixando cada causa em sua categoria. Uma causa pode aparecer em mais de uma categoria. Os ramos poderão ser desenvolvidos mais tarde por meio de perguntas do tipo “*o que?*”, “*por quê?*”, “*como?*”;

6º - Analise as causas, considerando quais são as mais prováveis do problema, através de uma discussão com os especialistas;

7º - Faça um teste para avaliar os resultados;

As técnicas estruturadas de análise de problemas reduzem o tempo de resolução dos problemas e ajudam a manter a infra-estrutura confiável e cada vez mais disponível para uso dos usuários.

4 ELEMENTOS PARA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Na utilização do método científico, determinados elementos são de extrema relevância porque contribuem para efetividade do processo. São eles:

- *Os Dados e as informações;*
- *As ferramentas;*
- *O método estruturado;*
- *O trabalho em equipe.*

4.1 Os Dados e as Informações

Os dados devem ser colocados, analisados, grupados, estratificados, de maneira a se constituírem em informação. A informação é sempre o resultado de uma análise de dados. As observações dos Grupos de Trabalho devem recair sobre dados relacionados ao tempo, ao local, ao tipo de produto, e ao tipo de sintoma.

A pesquisa e a coleta de dados históricos devem anteceder a qualquer outra coleta, desde que eles sejam confiáveis e demonstrem não serem tendenciosos. É, em geral a partir desses dados que os caminhos de análise e solução dos problemas são priorizados.

As Perguntas devem nortear os Grupos de Trabalho na busca de evidências que sirvam de base para análise de causas e efeitos.

Os dados devem ser observados sob grande variedade de prismas de investigação para que possam ser analisados de forma abrangente e consistente tornando-se informações confiáveis capazes de sustentar hipóteses e teorias. Um dado para ser considerado confiável tem que atender a três características essenciais:

- *ter sido coletado por operador habilitado;*
- *através de método referenciado;*
- *utilizando equipamento calibrado.*

Uma das dificuldades na coleta de dados é a definição do tamanho da amostra que deve ser coletada. Se a amostra for pequena pode não ser significativa para sustentar a análise dos dados.

Uma coleta de dados significativa, em geral, acarreta tempo. Muitos executivos esperam resultados a curto prazo por não terem consciência deste fato. Um projeto que utiliza o método científico precisa alocar tempo para esta atividade. Por isto os projetos demandam tempo, em geral de 6 (seis) a 12 (doze) meses.

Antes da coleta de dados, o Grupo de Trabalho de Trabalho deve ser capaz de esclarecer as seguintes questões:

- Qual o dado que se deseja coletar?
- Que tamanho de amostra é considerado significativo para ser analisada?
- Qual a grandeza a ser considerada para dimensionar o tamanho da amostra?
- Tempo de coleta, quantidade de elementos, local, posição, outra característica específica?

4.2 As Ferramentas

As ferramentas da qualidade são elementos fundamentais no método científico. Os Grupos de Trabalho devem estar habilitados para sua utilização. Quando isto não ocorre, cabe ao líder buscar, junto ao facilitador, os meios para prover os treinamentos que habilitem os membros de sua equipe a utilizarem as ferramentas da forma certa. A efetividade do Grupo de Trabalho (Comissão ou Assessoria) implica eficiência e eficácia.

Se houver necessidade, o Grupo de Trabalho pode lançar mão de consultores e especialistas na utilização de ferramentas e técnicas especiais.

4.2.1 O Método Estruturado e o Trabalho em Equipe

A forma de utilização do método estruturado é outra variável importante para efetividade dos Grupos de Trabalho nos projetos de melhoria. A utilização de raciocínio lógico e natural deve ser feita de forma estruturada com muita disciplina. Não devem ser queimadas etapas. Aqui vale o antigo ditado: ***a pressa é inimiga da perfeição!***

Sem a utilização de métodos estruturados as equipes podem fracassar na coleta de dados, na análise dos dados, na busca de informações ou na formulação de teorias, prejudicando e complicando o atendimento da missão recebida.

Além das habilidades na utilização das ferramentas, os membros dos Grupos de Trabalho devem estar preparados para trabalhar em equipe e lidar com as diferenças de ponto de vista. Há que se buscar sinergia, comunicação e muita disciplina, sem prejudicar o nível de participação e envolvimento das pessoas com a missão recebida. Neste sentido, a utilização do método estruturado, em trabalho de equipe, é fator de sucesso.

Em algumas organizações, grupos são designados para cumprir missões em projetos de melhoria e não habilitam seus membros para atuarem, como equipe, na utilização estruturada do método científico. Como consequência, as equipes, apesar de comprometidas com a missão, levantam dados, formulam hipóteses e não sabem o que fazer com eles. Muitas vezes começam a tomar ações antes de completar o ciclo de análise e solução mascarando os efeitos. Não raro portam um grande número de dados que não ajudam na solução e formulam aquela pergunta óbvia: ***e agora o que fazer com estes dados?***

Outro erro comum é o imediatismo da solução sem a análise criteriosa dos dados. As pessoas menos avisadas para necessidade de base factual, tomam ações baseadas em inferências não comprovadas, e tiram conclusões precoces ao verem os primeiros dados. Muitas vezes, nem conhecem o processo no qual o problema está ocorrendo, e já tomam ações baseadas em sentimentos ou opiniões. Outras vezes, se precipitam em agir de forma preventiva evitando que o problema volte a surgir, sem levar em conta a relação custo benefício da ação.

Para evitar que isto aconteça, é importante buscar respostas para as seguintes perguntas:

- *Baseado em que fatos são feitas afirmações?*
- *Qual a base factual para tomada de ações?*
- *Foi considerada a relação custo-benefício da ação?*

O método estruturado aplicado com disciplina e paciência, a habilitação para trabalhar em equipe, e a utilização efetiva de ferramentas, dados e informações, são elementos fundamentais para solução efetiva de problemas.

4.3 Priorização de Problemas

Para se estabelecer uma lista de projetos potenciais, que podem ser desenvolvidos na organização, visando a melhoria de seus processos no tocante à capacidade e desempenho, à redução de custos e à diminuição do ciclo do tempo, muitas são as fontes de investigação de problemas que podem ser utilizadas. Por exemplo:

- **ouvir sistematicamente** a voz dos **clientes** (a comunidade), observando suas necessidades, suas expectativas, suas reclamações e suas opiniões;
- **realizar auditorias** dentro dos processos, seguindo critérios e padrões previamente estabelecidos, com objetivo de medir sua adequação e eficácia;
- **analisar criticamente** os resultados dessas auditorias para aferir a sua capacidade para atender às políticas e aos objetivos da qualidade, e identificar o “gap” (diferença de desempenho) existente entre ele e processos similares internos ou externos (*benchmarking* – um método de medir ou julgar outras coisas do mesmo tipo);
- **analisar relatórios** de não-conformidades, observadas nos procedimentos, com a finalidade de verificar a existência de problemas crônicos, que pelo risco, custo e benefício, necessitem ser solucionados;
- **analisar os planos, as metas e estratégias** de curto, médio e longo prazos para identificar os processos críticos cujo desempenho e capacidade sejam considerados não satisfatórios.
- **analisar** outros **projetos** (diretrizes, planos e ordens) de melhoria que precisam ser desdobrados em partes administráveis, uma vez que, à vezes, a resolução de um problema incorre em outro problema anteriormente encoberto;
- **analisar listas anteriores** de **projetos** potenciais que ainda não foram atendidos;
- **ouvir** sistematicamente a voz do **público interno**: *policiais militares a nível de execução até ao nível estratégico (gerentes, diretores, supervisores, etc)*; o público interno é o primeiro a observar efeitos indesejáveis e reconhecer as oportunidades de melhoria.

Nesta etapa não deve ser feito nenhum juízo de valor ou prioridade para solução dos problemas listados. Todos têm potencial para análise e solução.

Depois de listados, os problemas devem ser priorizados, face a sua significância e ao impacto que produzem sobre:

- *as expectativas e a satisfação do público externo, atuais ou novos;*
- *o nível de desempenho da corporação quando comparado com a concorrência privada;*
- *o custo da má qualidade ou oportunidade de aprimoramento;*
- *a motivação e a participação do público interno.*

Os projetos potenciais que tiverem elevado impacto e significância em relação aos fatores acima devem ser relacionados com as estratégias, objetivos e políticas do negócio da organização, para o estabelecimento da ordem de criticidade e de prioridade com que devem ser atacados.

Dos projetos listados e priorizados, nem todos indicam somente necessidades de melhoria. Como já foi dito anteriormente, face ao problema e ao processo em questão podem ser requeridos projetos para:

- *engenharia ou planejamento de processos e ou produtividade;*
- *reengenharia ou replanejamento de processos e ou produtividade;*
- *melhoria de desempenho de processos e ou produtividade;*
- *controle e manutenção de processos;*
- *ações corretivas sobre os processos.*

Todo projeto selecionado, antes de ser priorizado, deve atender a certas características básicas, deve:

- *ser relacionar a um problema crônico;*
- *ser significativa em relação aos fatores de sucesso;*
- *ter dimensão administrável;*
- *ser passível de ser medido;*
- *ter características para ser um projeto campeão.*

4.4 Descrição de Problemas

Um problema para ser identificado de maneira efetiva deve ter uma descrição que demonstre claramente que ele é:

(?) **específico** - *relatando com exatidão o efeito indesejável de forma a distingui-lo de outros na organização e estabelecendo sua relação com o desempenho e com a capacidade dos processos da organização;*

(?) **observável** - *descrevendo evidências objetivas do problema;*

(?) **mensurável** - *indicando o problema em termos quantitativos ou demonstrando que ele é passível de ser quantificado ou medido, através de números ou atributos;*

(?) **administrável** - *indicando ter uma dimensão e complexidade tais que o tornem passível de ser resolvido no prazo requerido.*

Além dessas características, certos cuidados devem ser tomados em relação à descrição dos problemas. Assim relacionamos o que não deve ser feito:

- *dar qualquer indicação pré-concebida de causa fundamental;*
- *apresentar ou implicar tipos particulares de solução;*
- *indicar culpas para o problema.*

Para cada projeto deve corresponder uma missão. Ela deve ser formalmente estabelecida contendo entre outros elementos os seguintes:

- *a descrição clara dos problemas;*
- *as metas esperadas na solução do problema;*
- *o prazo esperado para solução;*
- *a importância ou significância do problema em relação aos objetivos da organização.*

4.4.1 Dicas para da Resolução de Problemas

Após um estudo dentro da resolução do problema enumeramos os passos para sanar os problemas, seguindo uma seqüência lógica, os problemas podem ser analisados e explorando dentro das dicas abaixo:

PASSO 1 - Conhecendo o processo de solução de problemas:

* Planejar (Plano):

- Entender o problema: *o que, como, onde, quem, quando, quanto e por quê?*
- Qual é a sua dimensão;
- Origem (causas);
- Gerar alternativas de solução;

- Selecionar as melhores
- Implementar (fazer):
- Colocar em prática a solução
- * Confirmar (verificar):
 - acompanhar os resultados.
- * Ajustar (ação):
 - realizar os ajustes na solução para atingir os resultados desejados.

PASSO 2 - Identificando as cinco características básicas do solucionador de problemas:

- * Explorador (objetividade, curiosidade, iniciativa, visão ampla);
- * Cientista (conhecimento, análise e concentração);
- * Artista (criatividade, flexibilidade e percepção);
- * Juiz (racional, imparcial, ético, tomar decisões);
- * Guerreiro (coragem para ação, ousadia, perseverança).

PASSO 3 - Identificação e definição do problema:

- * Definição do padrão desejado;
- * Análise dos desvios (padrão desejado versus padrão real / percebido);
- * Análise da frequência do desvio;
- * Identificação do local de ocorrência;
- * Plano de contenção (eliminação dos efeitos/ conseqüências do problema);
- * Identificação e análise das causas;
- * Classificação dos fatores que provocam o problema.

PASSO 4 - Instrumentos de análise e busca das alternativas de Solução:

- * Geração das alternativas de solução;
- * Análise dos por quês;
- * Construção do diagrama de causa e efeito;
- * Uso de ferramentas e instrumentos de identificação de causas de problemas;
- * Ferramentas de criatividade: "brainstorming" (reunião de pessoas para sugestionar idéias para uma atividade futura, o mais rápido), análise morfológica, ábaco heurístico, diagrama do como - como, "benchmarking", entre outras.

PASSO 5 - Habilidades para tomada de decisão:

- * Uso de estratégias racionais e emocionais;
- * Análise das alternativas;
- * Os fatores inibidores da tomada de decisão;
- * Fatores críticos de sucesso.

PASSO 6 - Planejamento da solução:

- * Como desenvolver o planejamento estratégico da solução (O que fazer, como fazer, quando fazer e quem é o responsável);
- * Como elaborar e garantir o sucesso das estratégias para implementação;
- * Como comunicar a equipe das ações a serem feitas.

PASSO 7 - Implementação das soluções:

- * Compreendendo o processo de mudança;
- * estabelecendo pontos de controle;
- * Acompanhamento e ajuste;
- * avaliando e acompanhando o caminho crítico;
- * elaborando planos de contingência;
- * eliminando riscos.

PASSO 8 - Análise e avaliação dos resultados:

- * Construção de indicadores de qualidade;
- * Formas de mensuração de resultados;
- * Nível de satisfação e estabilidade do processo.

Ainda aproveitando o raciocínio é necessário formular as idéias com relação a metodologia da resolução de problemas, que em síntese podem ser estabelecidas da seguinte forma:

- * Aplicar da metodologia de resolução de problemas de forma integrada a realidade organizacional ou institucional;
- * Perceber-se e perceber o outro nas relações de tomada de decisão, imprescindíveis ao sucesso na resolução de problemas;
- * Experimentar e vivenciar a ferramenta no seu cotidiano;
- * Sistematizar o processo de raciocínio inerente ao processo de resolução de problemas, integrando-o às 3 (três) dimensões do ser humano: *pensar, sentir e agir*;

5 MISSÃO DA POLÍCIA MILITAR

A missão constitui a razão da existência da entidade, orientando e delimitando a sua ação. A definição da missão dependerá da razão de existência e do interesses da comunidade em termos dos resultados esperados.

Em geral, a Corporação Policial Militar deve ter como missão a defesa dos interesses da sociedade, representatividade no setor de segurança pública, a

promoção da sensação e satisfação de tranquilidade, a competência na prevenção e o cumprimento do dever como um Empresa prestadora da Segurança Pública.

Contudo devemos é importante apresentar a definição do texto constitucional Constituição Federal, artigo 144, define a competência e identifica a Polícia Militar, na no exercício da "*polícia ostensiva*" e da "*preservação da ordem pública*" (os três aspectos da ordem pública: segurança, tranquilidade e salubridade)

6 ORGANIZAÇÃO BÁSICA DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

A Lei de Organização Básica da Polícia Militar (Lei nº 6.774, de 08 Janeiro de 1976) define a estrutura em órgãos da Polícia Militar de Goiás, encontra-se defasadas em relação as alterações já ocorridas por conta do crescimento de nossa corporação ao longo do tempo, a lei não sofreu alteração.

Existe atualmente um grupo de trabalho para verificar as propostas para possíveis alterações, entretanto, enquanto não é alterada, serve de fonte de consulta para nosso trabalho:

“Art. 5º. A Polícia Militar é estruturada em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Art. 6º. Os órgãos de direção realizam o comando e a administração da Corporação, competindo-lhes:

I - Incumbir-se do planejamento em geral, visando à organização da Corporação, às necessidades em pessoal e em material e ao emprego da Polícia Militar para o cumprimento de suas missões;

II - Acionar, por meio de diretrizes e ordens, os órgãos de apoio e os de execução;

III - Coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e os de execução.

Art. 7º. Os órgãos de apoio realizam as atividades-meio da Corporação, atendendo às necessidades de pessoal, de animais e de material de toda a Polícia Militar. Atuam em cumprimento das diretrizes e ordens dos órgãos de direção.

Art. 8º. Os órgãos de execução são constituídos pelas unidades operacionais da Corporação e realizam as atividades-fim da Polícia Militar; cumprem as missões ou a destinação da Corporação. Para isso executam as diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção e são apoiados, em suas necessidades de pessoal, de animais, de material e de serviços, pelos órgãos de apoio.”

Assim no seu artigo 5º define a estrutura dos órgãos de direção, apoio e execução da Polícia Militar e estabelece suas respectivas competências.

7 NATUREZA DOS PROBLEMAS POLICIAIS MILITARES

As naturezas dos problemas policiais militares são:

- 1º - **Operacionais** (*atividade-fim, visando alcançar os objetivos da missão institucional*);
- 2º - **Administrativos** (*atividade-meio, visando possibilitar ou facilitar a execução da atividade-fim*).

QUADRO SINÓTICO DA NATUREZA DOS PROBLEMAS

1) Considerações
a) Missão PM
b) Organização PM
2) Natureza
a) Operacionais
b) Administrativos

8 CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Os problemas classificam-se quanto ao nível de decisão, quanto à localização na estrutura organizacional e quanto à conjuntura.

8.1 Classificação quanto ao nível de decisão

Toda resposta contém em seu bojo uma decisão. A classificação dos problemas pelos níveis se verifica, considerando-se o escalão do qual se espera a decisão a ser tomada.

Quanto ao nível de decisão, temos três classes de problemas:

- 1) **Estratégico** - dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente (Diretoria, Conselho de Administração);
- 2) **Tático** - cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos Humanos, Finanças);
- 3) **Operacional** - cuida das Operações da Organização (Ações, Serviços, Produtividade).

8.2 Classificação quanto à localização na Estrutura Organizacional

A classificação dos problemas pela *estrutura organizacional* se verifica considerando-se o cunho finalístico de cada órgão.

Destarte, quanto à estrutura temos três classes de problemas.

1) **Direção;**

2) **De apoio** (Os problemas de apoio, embora típicos dos órgãos de apoio, localizam-se em todos os níveis da Corporação e se referem à preparação dos meios (em pessoal e em material) para execução da atividade-fim).

3) **Problemas de Execução**

Os problemas de execução localizam-se em todos os níveis da Corporação e se referem à atividade-fim.

8.3 Classificação Quanto à Conjuntura

As situações conjunturais, considerada a missão de Polícia Militar, e seus desdobramentos, são examinadas em relação à Ordem Pública, à Ordem Interna, e à Ordem Internacional, conforme o quadro a seguir:

QUADRO DE SITUAÇÕES CONFUNTURAI

ESTADOS		CLASSES DE ORDEM	NÍVEIS GOVERNAMENTAIS RESPONSÁVEIS	SITUAÇÕES CONUNTURAI
SEGURANÇA PÚBLICA		ORDEM PÚBLICA	GOVERNO DAS UNIDADES FEDERATIVAS	- Normalidade da ordem pública; - Alteração da ordem pública - perturbação da ordem.
SEGURANÇA NACIONAL	SEGURANÇA INTERNA	ORDEM INTERNA		- Normalidade da ordem interna; - Perturbação da ordem.
	SEGURANÇA EXTERNA OU TERRITORIAL	ORDEM INTERNACIONAL	GOVERNO FEDERAL	-Grave perturbação da ordem; -Luta interna. -Normalidade da ordem internacional; -Guerra.

A observação do quadro de situações conjunturais conduz o raciocínio à necessidade de compreensão dos termos que enunciam as diferenças específicas das classes de ordem, quais sejam: *pública, interna e internacional*.

1) A Segurança Pública

A Segurança Pública é identificada sob três aspectos: *valor comunitário, entidade jurídica e função governamental*.

a) Como valor comunitário, “a *Segurança Pública* é um valor geral, comum e vital a todas as comunidades”; todas elas, sem exceção, têm um anseio e uma aspiração comum: **viver em segurança**.

b) Como entidade jurídica, “a *Segurança Pública* é a manifestação de poder do estado, fundamentada na ordem jurídica, objetivando o exercício da força na garantia do direito.”

c) Como função governamental, a segurança Pública é “o conjunto de atividades complexas e variadas que o Estado coloca à disposição da população, visando a protegê-la contra os delitos em todas as nuances, contra os desastres, sinistros e catástrofes, naturais e/ou artificiais, garantindo em consequência a ordem pública”.

De fato, além de assegurar a proteção e o socorro da população contra os delitos, cabe ao Estado, também, assegurar sua proteção e socorro contra desastres vários, evitando e ou minimizando os riscos de/em situações de calamidades públicas.

2) A Segurança Nacional

A atuação da Polícia Militar na Segurança Nacional se faz em face da iminência de ou da perturbação da ordem, a qual abrange todos os tipos de ação, inclusive as decorrentes de calamidade pública, que, por sua natureza, origem, amplitude e potencial, possam vir a comprometer, na esfera estadual, o exercício dos poderes constituídos, o cumprimento das leis e a manutenção da ordem pública, ameaçando a população e as propriedades públicas e privadas.

Quanto à faixa nebulosa entre a “*perturbação da ordem*” e a “*grave perturbação da ordem*”, sua distinção se faz pela capacidade de resposta do Governo Estadual.

3) Sob o enfoque da conjuntura, os problemas policiais militares se classificam conseqüentemente em problemas de:

a) *Segurança Pública*;

b) *Segurança Nacional*.

QUADRO SINÓTICO DA CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POLICIAIS MILITARES

1) Quanto ao Nível de Decisão
a) Problemas do Nível estratégico
b) Problemas do Nível Tático
c) Problemas do Nível Operacional
2) Quanto à Estrutura Organizacional
a) Problemas de Direção
b) Problemas de Apoio
c) Problemas de Execução
3) Quanto à Conjuntura
a) Problemas de Segurança Pública
b) Problemas de Segurança Nacional

9 METODOLOGIA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A metodologia de resolução de problemas policiais militares é fundamentada na asserção de que o espírito humano, na sua marcha para equacionar um problema, guia-se por uma análise entre duas sínteses.

Suas origens remontam ao racionalismo do método cartesiano.

9.1 Análise e Solução de Problemas

Um dos princípios básicos da qualidade total é reconhecer que toda organização tem problemas, e que cada um deles é uma oportunidade de melhoria para: *peessoas; processos; produtos ou produtividade; e sistemas*.

Para cada problema identificado e priorizado, em função de riscos, custos e benefícios para os negócios (em uma linguagem técnica policial entende-se como atividades), podem ser estabelecidos um projeto de análise e solução. Assim: ***“projeto é qualquer conjunto de ações planejadas para análise e solução de problemas visando a atingir determinadas metas ou objetivos, num prazo estabelecido”***.

Os problemas organizacionais dentro das teorias da administração são solucionados através destas etapas apresentadas no quadro abaixo e em uma comparação diferenciam-se em vários pontos da administração policial militar (das antigas fontes de consulta), que provavelmente ficarão estagnadas, vejamos um comparativo entre as etapas:

Quadro da teoria da administração
(Etapas de solução de problemas)

ANTIGA (visão policial militar)	MODERNA (organizações empresariais)
1) Identificação do Problema; 2) Análise do problema; 3) Formulação de alternativas (linhas de ação); 4) Análise das alternativas; 5) Seleção da alternativa (apresentação de proposta ou decisão).	1) Situação atual e fixação dos objetivos; 2) Identificação dos problemas; 3) investigação das causas dos problemas; 4) Instrumentos de análise; 5) busca das alternativas de solução; 6) Tomada de decisões; 7) planejamento da solução; 8) implementação da solução; 9) avaliação dos resultados.

Portanto, cabe avaliar o quadro de etapas acima descrito, onde na segunda coluna enumeras as etapas de forma ampla e moderna, com visão atualizada nesta área de estudo.

Assim, verificamos que essas etapas são inter-relacionadas e se sucedem naturalmente pela:

1ª fase, é admitida a existência do problema, em gênero;

2ª fase, a análise das informações reunidas possibilita nova síntese, dessa feita um gênero rico em espécies bem determinadas;

3ª fase, o tirocínio do examinador lhe permite formular soluções apriorísticas para o problema conhecido, as quais, analisadas na quarta fase (isto é, confrontadas com as demais e submetidas a juízos de *adequabilidade, exeqüibilidade e aceitabilidade intrínsecos*) conduzem o raciocínio em direção à melhor das alternativas.

Com efeito, não é suficiente que se encontre uma solução, é necessário encontrar a melhor solução.

Essa procura do conhecimento da situação deve ser atividade contínua, porquanto, além de eliminar a improvisação (e, via de conseqüência, a execução de ações e operações inadequadas com resultados imprevisíveis), assegura a coerência das operações como próprio (e atual) fenômeno social.

Os juízos de qualidades das linhas de ação, conseqüentemente, devem se referir a:

1º - Adequabilidade (praticabilidade possível, realista);

2º - **Exeqüibilidade** (eficácia presumível, por reunir componentes que evidenciam sua capacidade de dar solução ao problema examinado);

3º - **Aceitabilidade** (nos limites das reais necessidade e suficiência – sem excesso, nem omissão com meios diretamente proporcionais à extensão do problema em espécie).

9.2 Métodos Específicos

São três os métodos específicos de exames de problemas policiais militares:

- 1) Estudo de Estado-Maior (ou Exame de Problema Administrativo);
- 2) Estudo de Situação (ou Estudo de Problema de Segurança Pública); e,
- 3) Exame Estratégico da situação.

Os documentos constantes deste subparágrafo são classificados como “*Documentos de Planejamento*”. Há necessidade de alguns comentários.

1) Estudo de Estado-Maior

Tal estudo consiste em pesquisa e exame, envolvendo todo o Estado-Maior, como pertinência a um problema administrativo.

O documento resultante, apresentado pelo Estado-Maior, é um sumário daquilo que se examinou. Por conseguinte, recebe o título de “**SUMÁRIO DE ESTUDO DE ESTADO-MAIOR.**”

Não deve ser usado exageradamente, sendo aplicável diante de problemas administrativos complexos.

Por não ser rotineiro, o modelo constante no final deste item, deve servir apenas como orientação metodológica, podendo ser adaptado às situações concretas, conforme a criatividade dos autores.

Ao aprofundar em uma pesquisa de campo, foi encontrando um Manual do Estado-Maior da Polícia Militar de Goiás, que está sendo elaborado pela 3ª Seção do Estado-Maior e poderá ser aprovado, o mesmo discorre sobre esse assunto, da seguinte forma:

14. 4ª FASE. ESTUDO DE SITUAÇÃO, ESTUDO DE ESTADO-MAIOR OU ESTUDO

a. Com base no novo enunciado da missão ou do problema, as Seções do EM farão as respectivas análises de situação. Haverá então, troca de informações disponíveis entre as Seções. Em se tratando de missão

(operacional), cabe à 3ª Seção a formulação das linhas de ação, enquanto o levantamento das probabilidades opostas ficará a cargo da 2ª Seção.

b. Em referência a problema (administrativo), a coordenação da realização do Estudo de Estado-Maior ou Estudo competirá à Seção a que for pertinente o assunto em apreciação. Neste caso, as demais Seções além da que for coordenadora, emitirão seus pareceres, favoráveis ou contrários, fundamentando-os sempre.

2) Estudo de Situação

O estudo de situação deve ser aplicado rotineiramente nos níveis tático e operacional na procura de soluções para problemas operacionais. Este documento também está estabelecido no Manual do Estado-Maior da Polícia Militar de Goiás:

15. 5ª FASE. ESTUDO DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE OU DECISÃO

Com base nos Estudos de Situação realizados pelas Seções de seu EM ou nos Estudos de Estado-Maior, simplesmente, o Comandante, no primeiro caso, fará o seu estudo de situação, no qual toma sua decisão quanto à linha de ação a ser adotada e estabelece o conceito da operação; nos casos restantes, toma a decisão, solucionando o problema.

3) Exame Estratégico de Situação

Os problemas maiores da corporação (problemas do nível estratégico) têm solução através deste método.

O Exame Estratégico é precedido de uma “Avaliação de Conjuntura”, que consiste, basicamente, de uma “Análise de Conjuntura” e de uma “Síntese se Conjuntura”.

Os Exames Estratégicos de Situação podem ser adaptados às situações concretas, conforme a criatividade dos autores respectivos.

DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO (Quadro Sinóptico dos Principais Documentos)

ESPÉCIE	FINALIDADE	CONTEÚDO	CARACTERÍSTICA	COMPETÊNCIA PARA ELABORAR
Estudo de Situação ou Exame de Problema de Segurança Pública	- orientar - apresentar soluções	Problema de natureza operacional.	- metódicos; - origem para os planos; - formal.	- Oficial de EM; - Comandantes nos diversos níveis.
Estudo de Estado-Maior ou Exame de Problema Administrativo	- orientar solução de problema.	Problema administrativo complexo	- metódico; - Origem para documentos normativos; - elaborado em conjunto.	- EM nos diversos escalões.
Exame Estratégico de Situação	- definir linhas de ação.	Problemas maiores da Corporação que dependem de decisão estratégica	- metódico; - precedido de uma avaliação de conjuntura.	- EM/PM
Plano	- esquematizar a execução de atividades da Corporação.	Atividades administrativas e/ou operacionais	- metódico; - formal; - recebe a denominação da atividade que regula.	-Comandantes, Diretores e Chefes nos diversos níveis

10 DISPOSIÇÕES FINAIS

Ao final do trabalho construímos uma lista contendo vários problemas (anexo I), que ainda estão em discussão sem nenhum estudo aprofundado e uma proposta viável de resolução de problemas. Além desses problemas existem outros diversos que podem ser apresentados como temas de estudo na busca de uma solução, esta lista é apenas para termos uma noção na atual conjuntura da Polícia Militar de Goiás.

Este primeiro capítulo traz uma linha de raciocínio e de ação para a resolução de problemas, se seguido a regra poderá proporcionar comodidade para quem fizer uso destas teorias e dicas.

Assim dentro das dificuldades de funcionamento de nossa Corporação no que tange a administração e operacionalidade, o que é **urgente** deve ser resolvido agora, no momento, não pode ser deixado para depois, o que é **urgentíssimo** já passou da hora de ser resolvido, deixou de ser *urgente*, tornando-se urgentíssimo, talvez porque alguém deixou de tomar uma decisão eficaz ou por falta de uma análise da situação ou do problema.

CAPÍTULO II

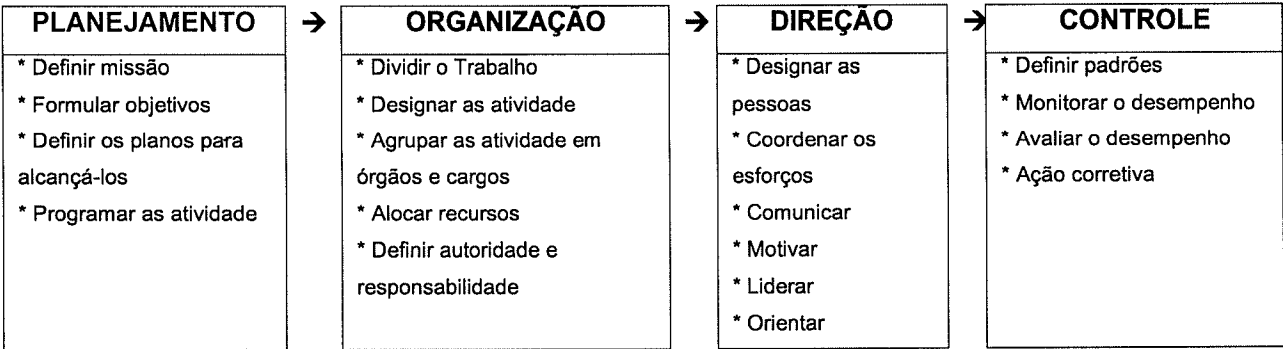
ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDENS

1 PLANEJAMENTO

Entende-se como planejamento o conjunto harmônico de estudos, antecedentes à tomada da decisão e de elaboração conseqüentemente de planos para implementação da decisão tomada. O planejamento nos dicionários tem o significado de: *projetar, planificar e elaborar*.

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determinam antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa a determinação dos objetivos e detalha planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

QUADRO DE PLANEJAMENTO



O manual do Estado-Maior da Polícia Militar de Goiás (anexo II) traz em seu bojo as responsabilidades (competência) do Estado-Maior e dentre estas há que se destacar o objeto deste estudo: *planejamento*.

Art. 11. O Estado-Maior é o órgão de direção-geral, responsável perante o Comandante-Geral, pelo estudo, **planejamento**, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Polícia Militar, cabendo-lhe a elaboração de diretrizes e ordens do Comando-Geral no acionamento dos órgãos de direção setorial e de execução no cumprimento de suas missões.

1.1 Estabelecimento de objetivos

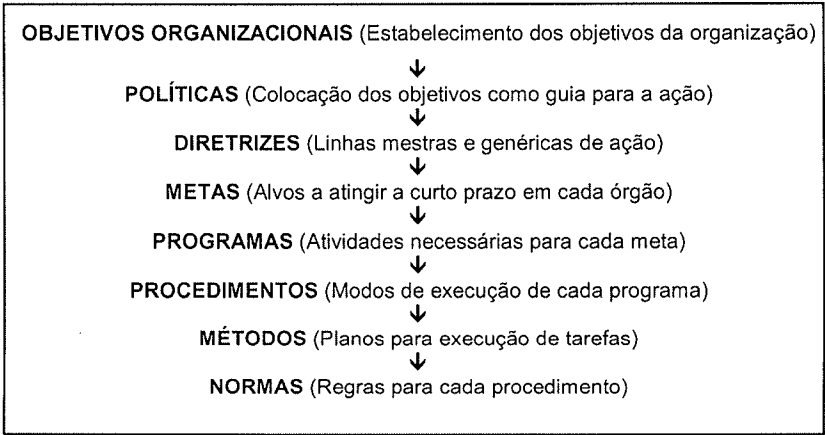
O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. A fixação de objetivos é a primeira coisa a ser feita: *saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar até lá.*

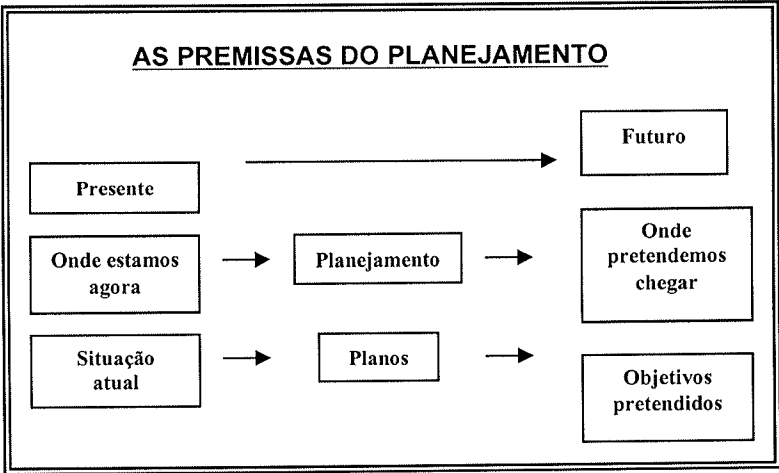
1.2 Desdobramento dos objetivos

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da hierarquia) até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia).

1.2.1 A hierarquia de objetivos

As organizações buscam vários objetivos simultaneamente. Assim, há uma hierarquia de objetivos nas quais alguns deles são mais importantes e predominam sobre os demais. Existem objetivos da empresa como um todo, de cada uma de suas divisões ou departamentos e de cada cargo ou tarefa. Os objetivos da empresa predominam sobre todos os demais objetivos, enquanto os objetivos de cada divisão predominam sobre os objetivos de cada tarefa. Os objetivos *maiores* impõem-se aos objetivos específicos.





1.3 Preceituário para Planejamento

O preceituário para planejamento constitui o conjunto de *regras, normas* ou *princípios* para o planejamento Policial Militar em diversos aspectos, os quais serão feito alguns comentários:

1.3.1. Preceito da Competência

A Polícia Militar é responsável pelo planejamento e execução, em todo o território Goiano, dos diversos tipos de policiamento ostensivo e das atividades operacionais por esta exercidas.

Para o policiamento ostensivo a competência é exclusiva da Polícia Militar.

1.3.2 Preceito da Iniciativa

A atividade-fim da Corporação é planejada e executada de ofício nos locais públicos, ou abertos ao público, ou seja, independentemente de solicitação ou de requisição.

São responsáveis pelo planejamento os comandantes em todos os escalões de comando.

1.3.3 Preceito do Método

A atividade-fim da Polícia Militar é executada com observância de metodologia própria, qual seja:

- 1) A procura do conhecimento completo da situação conjuntural na qual atuarão os policiais militares subordinados constitui a base do planejamento;
- 2) A antecipação preventiva deve ser buscada com prioridade (na qual está implícita a interação comunitária);
- 3) A adoção de medidas de pronta restauração, uma vez rompida a ordem pública, deve seguir, naturalmente, a prevenção.

1.4 Abrangência do planejamento

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o *planejamento estratégico*, o *tático* e o *operacional*.

1.4.1 Planejamento estratégico

Abrange toda a organização. Suas características são:

- projetar ao longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidas vários anos pela frente;
- Envolver a empresa ou corporação como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- definir pela cúpula da organizacional (no nível institucional) e corresponde ao plano maior aos quais todos os demais estão subordinados.

1.4.2 Planejamento tático

Abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- projetar ao longo prazo, geralmente para o exercício anual;
- envolver cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- definir no nível intermediário, em cada departamento da empresa ou corporação.

1.4.3 Planejamento operacional

Abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- projetar para o curto prazo, para o imediato;
- Envolver cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- definir no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

QUADRO DE ABRANGÊNCIA DE PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

2 PRODUÇÃO DE PLANOS E ORDENS

Conforme a proposta contida no manual do Estado-Maior da Polícia de Goiás (artigo 2º - Princípio de Estado Maior, item 7), onde estabelece que as decisões do comandante serão transformadas em planos e ordens, delegando para a elaboração desses documentos oficiais do Estado-Maior:

4) Produção de Planos e Ordens

a) O Estado-Maior transforma as decisões e diretrizes do Comandante em planos e ordens. O Comandante pode delegar competência aos Oficiais do Estado-Maior para expedir esses planos e ordens independentemente de sua aprovação.

b) O Estado-Maior analisa as diretrizes e decisões do Comandante, para se assegurar do seu perfeito entendimento, antes da formulação dos planos e da distribuição das ordens, que visam dar-lhes cumprimento. Coordena os planos e as ordens com outros elementos do Estado-Maior no âmbito do Comando e fora dele.

c) O Estado-Maior também elabora planos, com base em hipóteses da evolução da situação. Esses planos auxiliam o Comandante a tomar decisões e a reduzir o tempo de reação.

3 DOCUMENTOS DE ESTADO-MAIOR

Os documentos de Estado-Maior merecem um destaque especial, pois fazem parte do planejamento do Estado-Maior como ações para a tomada de decisões.

Assim para a elaboração destes documentos é necessários regras que na Polícia Militar estão a mercê de manuais do exercito ou de outras policias militares, a partir que o Manual do Estado-Maior de Goiás (artigo 5º e 6º) for aprovado, estabeleceria uma padronização importante acabando com a criação sem regras de documentos estratégicos na Polícia Militar ou o uso indevido de classificações dentro do “achismo”.

Portanto, é importante verificar a classificação destes documentos para que se possa ter uma noção exata de acordo com o manual supracitado no anexo II (artigo 5º e 6º), a qual foi transcrição:

- a. *Estudo (Est)*
- b. *Estudo de Situação das Seguintes Espécies:*
 - 1) *Estudo de Situação de Pessoal (Est Sit Pes)*
 - 2) *Estudo de Situação de Informações (Est Sit Info)*
 - 3) *Estudo de Situação de Contra Informações (Est Sit C Info)*
 - 4) *Estudo de Situação de Operações (Est Sit Op)*
 - 5) *Estudo de Situação de Logística (Est Sit Log)*
 - 6) *Estudo de Situação de Assuntos Cíveis (Est Sit As Civ)*
 - 7) *Estudo de Situação de Finanças (Est Sit Fin)*
- c. *Estudo de Estado-Maior (Est Em)*
- d. *Diretriz, que pode ser:*
 - 1) *de Planejamento (Dtz Plan)*
 - 2) *de Operação (Dtz Op) ou Operacional*
 - 3) *de Administração ou Diretriz Administrativa (Dtz Adm)*
- e. *Plano que pode ser:*
 - 1) *Operacional (O Adm)*
 - 2) *Administrativo (P Adm)*
- f. *Ordem das seguintes espécies:*
 - 1) *Preparatória (O Pre)*
 - 2) *de Operações (O Op)*
 - 3) *Administração (O Adm)*
 - 4) *de Serviço (O Sv)*
 - 5) *Fragmentária (O Sv)*
- g. *Nota de Instrução (N I)*
- h. *Nota de serviço (N Sv)*
- i. *Nota Complementar (de Instrução ou de Serviço NCI ou NCS)*
- j. *Nota de Segurança (N S)*
- l. *Anexo (An)*
- m. *Apêndice (Ap)*
- n. *Adendo (Ad)*
- o. *Aditamento (Adit)*
- p. *Relatório. Compreende:*
 - 1) *Relatório de Situação das Operações (Rel Sit Op)*
 - 2) *Relatório Periódico das seguintes espécies:*
 - a) *de Pessoal (Rel Per Pes)*
 - b) *de Informações (Rel Per Info)*
 - c) *de Operações (Rel Per Op)*
 - d) *de Logística (Rel Per Log)*
 - e) *de Assuntos Cíveis (Rel Per As Civ)*
 - f) *de Orçamento e Finanças (Rel Per Orç/Fin)*
- q. *Análise de Área de Operações (Anl a Op)*

DOCUMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO

ESPECIE	FINALIDADE	CONTEÚDO	CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIA PARA ELABORAR
NOTA DE SEVIÇO	Regulamentar	Atividades administrativas: visitas, desfiles, cerimônias, etc	- formalidade - metódica	Comandantes, Diretores ou Chefes, nos diversos níveis.
ORDEM ADMINISTRATIVA	Regulamentar	Atividades administrativas de apoio às operações	- Simplicidade	Comandantes nos diversos níveis
ORDEM COMPLEMENTAR	Complementar	Dados sobre atividades operacionais e/ou administrativas	- Simplicidade - pressupõe ordem anterior	Comandantes nos diversos níveis
ORDEM DE OPERAÇÕES	Desencadear	Determinação e recomendação para exercício de um plano	- Simplicidade - rapidez	Comandantes nos diversos níveis
ORDEM DE SERVIÇO	- Regular - Desdobrar - Recomendar	Atividade operacional	- formalidade	Comandantes nos diversos níveis
ORDEM FRAGMENTÁRIA	- Instruir - Informar - Particularizar	Instruções breves sobre determinada atividade	- Simplicidade - rapidez - especificidade	Oficiais de EM, com aprovação do Comandante.
ORDEM PREPARATÓRIA	- Informar - Alertar - Prevenir - Implementar medidas	Atividades operacionais ou administrativas	- antecipação	Comandantes nos diversos níveis

3.1 Modelos de Documentos

Os modelos de documentos a seguir servem para apenas de uma noção para a confecção de documentos, não seguem um padrão obrigatório, uma vez que o próprio Manual de Estado-Maior de Goiás que está sendo elaborado não traz nenhum modelo de documentos elaborado pelo Estado-Maior, há apenas citações que norteiam a sua confecção, embasados na premissa de que cada situação tem sua peculiaridade.

Para isso apresentamos alguns modelos com base nos já existentes (Estudo de Situação, Estudo de Situação de Estado-Maior, Avaliação de Conjuntura, Exame Estratégico de Situação, Plano de Policiamento, Ordem de Serviço, Nota de Serviço).

Os demais documentos pertinentes às atividades operacionais (Ordem Fragmentária, Ordem Complementar, Ordem Preparatória e Ordem de Operações) poderão ser elaborados seguindo-se os modelos apresentados para Plano de Policiamento e Ordem de Serviço, conforme o caso. No entanto, por serem, freqüentemente, precedidos ou sucedidos de outros documentos, poderão ter suprimidas algumas partes.

3.1.1 Estudo de Situação

PMGO EXEMPLAR Nº ____ DE ____ CÓPIAS
 (Comando) (Município – GO)
 (UOp) (Data/Hora)

ESTUDO DE SITUAÇÃO Nº ____ / ____
 (Epígrafe do Conteúdo)

Rfr: ____ (...)
 ____ (...)

1. **MISSÃO**
2. **SITUAÇÃO**
 - a. Análise
 - b. Síntese
3. **LINHAS DE AÇÃO**
 - a. LA Nº I
 - b. LA Nº II
 - c. LA Nº III
4. **COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO**
 - a. LA Nº I
 - 1) Vantagens
 - 2) Desvantagens
 - b. LA Nº II
 - 1) Vantagens
 - 2) Desvantagens
 - c. LA Nº III
 - 1) Vantagens
 - 2) Desvantagens
 - d. Conclusão
5. **PROPOSTA (OU DECISÃO)**

 (Nome do autor do Estudo)

ANEXOS:

DISTRIBUIÇÃO:

3.1.2 Estudo de Estado-Maior

PMGO EXEMPLAR Nº ____ DE ____ CÓPIAS
 (Sigla do Comando) (Município – GO)
 (UOp) (Data/Hora)

SUMÁRIO DE ESTUDO DE ESTADO-MAIOR Nº ____ / ____ (Epígrafe do Conteúdo)

Rfr: ____ (...)

1. PROBLEMA

(O que está acontecendo, de forma clara e sucinta)

2. HIPÓTESE (S)

(Pertinentes ao assunto. O que poderá advir se prevalecer o problema)

3. ESTRUTURA DO PROBLEMA

a. Informações

(Reunião de dados pertinentes à legislação, situações análogas, repercussões havidas, etc.)

b. Discussão

(Análise dos fatos que conduzem ao problema e conjunto dos aspectos discutidos)

c. Conclusão (ões)

(Síntéticas sobre as principais partes da discussão, preparando para proposta ou sugestão)

4. PROPOSTA

(Coerente com a conclusão a que se chegou para a superação do problema a curto, médio ou longo prazo, se for o caso)

(Nome do Assessor Encarregado)

ANEXOS:

DISTRIBUIÇÃO:

DE ACORDO:

(Assinatura dos demais assessores que participaram do estudo)

PARECER CONTRÁRIO:

(pelo assessor que estiver em desacordo, devendo ser fundamentado)

CONSIDERAÇÕES SOBRE O PARECER CONTRÁRIO:

(Feito pelo assessor encarregado do estudo)

DECISÃO:

(Do Cmt, Diretor ou Chefe)

3.1.3 Avaliação de Conjuntura

PMGO
E M

Goiânia, GO
Data/Hora

AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA N° ____ / ____ (Epígrafe do Conteúdo)

1. PROBLEMA

(Ligado a: Auto-preservação; Desenvolvimento; Integração; Interação e Inter-relação; Exercício de Atividade Inerente à Missão; Exercício de Influência).

2. ANÁLISE DE CONJUNTURA

a. ...

b. ...

c. ...

3. SÍNTESE DE CONJUNTURA

a. Necessidades Básicas

b. Óbices

1) Atuais

2) Potenciais

c. Meios disponíveis para superar os óbices e atender às necessidades

1) Atuais

2) Previsíveis

d. Proposta de política de comando

(Para alcançar os objetivos Fundamentais da Corporação, ou reduzir os Óbices para atendimento às necessidades Básicas)

Ass _____

3.1.4 Exame Estratégico de Situação

PMGO
E M

Goiânia, GO
Data/Hora

EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO N° ____ / ____ - PM/5
(Epígrafe do Conteúdo)

1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

- a. Síntese da Avaliação de Conjuntura
- b. Objetivo fundamental visado
- c. Política do comando
- d. Estratégia em curso

2. FATOS PERTINENTES AO PROBLEMA

- a. ...
- b. ... (Relacioná-los, simplesmente).

3. DISCUSSÃO DOS FATOS

- a. ...
 - 1) Aspectos positivos
 - 2) Aspectos negativos
- b. ...
- c. Síntese da discussão

4. FORMULAÇÃO DE LINHAS DE AÇÃO

- a. LA n° I
- b. ... (Relacioná-las, simplesmente).

5. COMPARAÇÃO ENTRE AS LINHAS DE AÇÃO

- a. LA N° I
 - 1) Vantagens
 - 2) Desvantagens
- b. ...

6. PROPOSTA

Ass _____

DECISÃO: ...

3.1.5 Plano de Policiamento

PMGO
(Comando)
(UOp)

EXEMPLAR Nº ____ DE ____ CÓPIAS
(Município-GO)
(Data/Hora)

PLANO DE POLICIAMENTO DE ...
(Epígrafe do Conteúdo)

1. SITUAÇÃO
- a. Informações Gerais

b. Elementos adversos

c. Elementos favoráveis

d. Meios recebidos e/ou retirados

e. Hipóteses
2. MISSÃO
- a. Geral

b. Particular

c. Eventual
3. EXECUÇÃO
- a. Conceito da operação

b. Atribuições dos elementos subordinados

c. Reserva

d. Prescrições diversas
4. ADMINISTRAÇÃO
- a. Pessoal

b. Logística

c. Comunicação social
5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES
- a. Ligações

b. Comunicações

c. Comando

Acuse recebimento.

Ass. _____

ANEXOS:
DISTRIBUIÇÃO:

3.1.6 Ordem de Serviço

PMGO	EXEMPLAR Nr__DE__CÓPIAS
(...)	(Município – GO)
(...)	(Data/Hora)
	ORDEM DE SERVIÇO Nr ____/____
	(Epígrafe do Conteúdo)
Rfr: ____	
1. SITUAÇÃO	
a. <u>Evento programado</u>	
b. <u>Elementos adversos</u>	
c. <u>Elementos favoráveis</u>	
d. <u>Meios recebidos e/ou retirados</u>	
2. MISSÃO	
a. <u>Geral</u>	
b. <u>Particular (es)</u>	
c. <u>Eventual (ais)</u>	
3. EXECUÇÃO	
a. <u>Conceito da operação</u>	
b. <u>Atribuições dos elementos subordinados</u>	
c. <u>Reserva</u>	
d. <u>Prescrições diversas</u>	
4. ADMINISTRAÇÃO	
a. <u>Pessoal</u>	
b. <u>Logística</u>	
c. <u>Comunicação Social</u>	
5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES	
a. <u>Ligações</u>	
b. <u>Comunicações</u>	
c. <u>Comando</u>	
Acuse recebimento	
ASSINATURA DO COMANDANTE	
ANEXOS:	
DISTRIBUIÇÃO:	

3.1.7 Nota de Serviço

PMGO	EXEMPLAR Nr ____ DE ____ CÓPIAS
(...)	(Município – GO)
(...)	(Data/Hora)
NOTA DE SERVIÇO Nr ____ / ____	
(Epigrafe do Conteúdo)	
Rfr: ____	
1. FINALIDADE	
2. SITUAÇÃO	
a. <u>Local</u>	
b. <u>Data/hora</u>	
c. <u>Programa</u>	
d. <u>Informações gerais</u>	
3. EXECUÇÃO	
a. <u>Pessoal</u>	
b. <u>Logística</u>	
c. <u>Prescrições diversas</u>	
4. ADMINISTRAÇÃO	
a. <u>Pessoal</u>	
b. <u>Logística</u>	
5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES	
a. <u>Ligações</u>	
b. <u>Comunicações</u>	
(Comandante, Diretor ou Chefe)	
ANEXOS:	
DISTRIBUIÇÃO:	

CONCLUSÃO

A experiência mostra que pouco se planeja a resolução de um problema. Mesmo especialistas experientes preferem usar a intuição na resolução de problemas. Infelizmente, a falta de planejamento leva a dispersão de esforços e a falha na coleta de informações para a definição da causa do problema. Isso leva a um processo de tentativa e erro para a solução do problema, podendo acrescentar um longo tempo no processo. Em alguns casos, o problema é resolvido, porém a causa não é identificada tornando a infra-estrutura vulnerável ao longo do tempo.

A imagem que a Corporação pretende alcançar no futuro ao traçar os seus rumos, deve projetar a imagem viva de um quadro de plena e total satisfação dos seus clientes (da sociedade).

Para se estabelecer uma visão futura de empresa (organização), deve ser feitas algumas perguntas-chaves: *o que desejamos ser no futuro? Onde queremos estar? O que queremos que a comunidade diga a respeito em termos de resultados de nossas atividades?*

O divisionamento da visão deve ser feito, com relação ao grau de atendimento da comunidade e grau de satisfação desta, entre outros aspectos.

Um futuro ambicioso e desejável, relacionado com a máxima satisfação dos clientes (a comunidade) e público interno (policiais militares).

Ademais, possuir uma visão de futuro poderá responder a todas essas perguntas: *que tipo de Corporação (Empresa) desejamos nos tornar em um futuro breve? Como a situação desejada difere da atual? De que modo a visão representa os interesses de nossa comunidade e de nossos valores? Do que gostamos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho? Qual o papel da Corporação como Empresa de cada um de nós na visão de futuro.*

Resta, portanto, dizer que apenas um constante planejamento, um estudo permanente do Estado-Maior fará a Polícia Militar um exemplo de modernidade, de uma Empresa preocupada não somente com a sua produtividade, mas com a qualidade e a melhoria de nossa Imagem e de nossa Administração Policial Militar.

A Polícia Militar de Goiás não possui mais o mesmo conceito das Polícias Militares do Brasil. Hoje, o conceito de segurança pública está trazendo uma nova mentalidade, um conceito mais amplo de segurança pública, em gestão de segurança pública (conceito de polícia administrativa ostensiva e preventiva).

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO**, I. Teoria Geral da Administração. 4. ed. 2. vol. São Paulo: Makron, 1993.
- CORNÉLIO**, R: *A estruturação dos problemas e os métodos para resolução de problemas e uma organização pública*, Dissertação de mestrado, Fiocruz,RJ2001.
- ETZIONI**, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo. Livraria Pioneiro Editora. 1967. p. 53 a 54.
- Fundamentos de Direito Administrativo, V.1, Editorial Centro de Estudos Ramon Areces, Madrid, 1991, p.163.
- GIRIN**, J. A. A Linguagem nas Organizações: Signos e Símbolos.In: Chanlat,J-C(coord): O indivíduo na Organização-Dimensões Esquecidas.(1994)São Paulo.Atlas.vol.III, Torres,O. L. S. (tradução).
- PEREIRA**, M. J. L. B. & **FONSECA**, J. G. M. *Resolução de Problemas: as soluções para problemas das empresas*. São Paulo: Makron Books, 2003.
- PMMG**. Manual de Trabalho de Comando. Péricles de Souza Foureaux (org.). Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1987.
- ROSA**, Reginaldo Felisbino. Anotações das aulas de Planejamento Tático. Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – Academia de Polícia Militar de Goiás. Goiânia, 2007.
- TRIVIÑOS**, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: Aplicação qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXO II

PROBLEMAS DA POLÍCIA MILITAR

A Polícia Militar de Goiás passa por uma transformação e avanço na sua estruturação (administrativa e operacional), com mudanças inteligentes e inovadoras. Apesar de todos os pontos positivos se buscaram um rol de problemas (são exemplos e ou hipóteses) que devem ser resolvidos a curto, médio e longo prazo, problemas que ainda não foram resolvidos na Polícia Militar e devem ser discutidos com muita seriedade, senão vejamos:

*** Estágio das praças promovidas após a promoção;**

Problema: o atual estágio das praças promovidas ocorre depois da promoção, ocasionando a inversão de valores.

*** Economia** (água, energia, combustível, telefone fixo);

Problema: gasto excessivo, ocasionado pelo abuso exagerado, a falta de controle pelos comandantes diretos.

*** Abastecimento no interior** (Combustível);

Problema: algumas unidades dependem das prefeituras que racionam e limitam o consumo de combustível, ocasionando dificuldade no policiamento ostensivo e às vezes administrativa. Verificar abastecimento através de um sistema (cartão, tíquetes, entre outros).

*** Locação de viaturas;**

Problema: atender 100% todas as unidades policiais militares no Estado de Goiás.

*** Banco de horas;**

Problema: mensurar (computar) as horas trabalhadas (diversas frentes de serviço) dos Policiais Militares (estipulado em 44 horas – teto permitido pela Constituição Federal).

*** Criação de um Fundo Municipal de Segurança Pública (FUMSP);**

Problema: responsabilizar os prefeitos com os custos operacionais (policiamento em pecuária, festa de peão, policiamento de carnaval, etc.).

*** Inclusão no Código Tributário Estadual (taxa de policiamento);**

Problema: inclusão da taxa para a realização de policiamento ordinário de característica privada. Inclusão do Serviço Extra Remunerado e ou Serviço Voluntário Remunerado.

*** Armamento (aquisição de pistolas) e Material Químico (sprays, etc);**

Problema: *uma pistola para cada Policial Militar. Coletes anti-balísticos (distribuição), discutir o problema do prazo de validade. Material químico (Cuidado para não banalizar – uso aleatório – uso do spray de pimenta e bombas lacrimogêneas fora dos critérios legais).*

*** Escala de Serviço (controle, dispensas longas, ausência do serviço etc);**

Problema: *controle do efetivo através de um programa de informática, proporcionar o controle e a igualdade para todos com relação a jornada de trabalho (uns trabalham menos do que outros). Avaliar as peculiaridades em determinadas funções (digitador, telefonistas, etc).*

*** Patrulha Rural;**

Problema: *viabilização de recursos financeiros (policamento voluntário remunerado ou complemento das horas), a fim de intensificar esta modalidade de policiamento.*

*** Polícia Comunitário;**

Problema: *continuar a implementação da doutrina do policiamento comunitário, evolver a comunidade com os problemas de segurança pública.*

*** Setorização (para melhoria do serviço);**

Problema: *manter a setorização operacional, para melhoria do atendimento e do serviço prestado pela Polícia Militar.*

*** Promoção de Praças;**

Problema: *aumento vagas para praças (alterar a Lei), a atual lei engessou, caso a Polícia Militar necessite promover mais praças para atender a real necessidade e o que está previsto nos devidos Quadros.*

*** Ingresso na Polícia Militar;**

Problema: *exigência de curso superior (verificar as áreas) para o ingresso na Polícia Militar e necessidade de criar quadros de especialistas (informática, comunicação social, estatística etc).*

*** Informatização;**

Problema: *COPOM Capital e Interior (atividades operacional), Base Administrativa da Polícia Militar (capital e interior – atividades administrativas), Corregedoria descentralização (capital e interior – procedimentos disciplinares);*

*** Instrução de Educação Física;**

Problema: *medidas para controle da condição física dos policiais militares, manutenção da forma física.*

*** Viaturas (controle);**

Problema: *controle de viaturas (deslocamentos, quilometragem, etc.), em policiamentos, para usos indevidos.*

*** Manutenção Preventiva e Corretiva do(s) Helicóptero(s):**

Problema: *falta de recursos financeiros (orçamento do Estado), continuidade a missão de radiopatrulha aérea que abrange operações de resgate, apoio policial como malha protetora, incursões de misericórdia.*

ANEXO II

ESTADO DE GOIÁS POLÍCIA MILITAR COMANDO GERAL / ESTADO-MAIOR

3ª S E Ç Ã O

ESTADO-MAIOR DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

Artigo 1º

I N T R O D U Ç Ã O

1.FINALIDADE

O presente Manual se constitui na consolidação das normas gerais sobre o funcionamento dos Estados-Maiores e na elaboração de seus documentos, a serem utilizados no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás.

2. OBJETIVO

Orientar os Comandantes e Oficiais de Estado-Maior da Corporação, sobre o funcionamento desse Órgão e na elaboração e utilização dos documentos que lhe são próprios, visando à sua padronização.

3. REFERÊNCIA

MANUAL DE ESTADO-MAIOR PMMG
MANUAL DE ESTADO-MAIOR PMPE

Artigo 2º

PRINCÍPIO DE ESTADO-MAIOR

4. ASSESSORAMENTO DO COMANDANTE

a. O Comandante, a nível estratégico, tático ou operacional, deve utilizar os recursos disponíveis de forma que venham a contribuir para o cumprimento de sua missão. Ele planeja, organiza, dirige, coordena e controla as forças sob seu Comando, emprega seu Estado-Maior e Comandantes subordinados, para o cumprimento daqueles encargos no prazo e nas formas exigidas.

b. O Comandante poupa tempo e energia descentralizando atividades, delegando competência e responsabilizando os Comandantes subordinados pelo cumprimento das missões que lhes forem atribuídas. A descentralização o habilita a dirigir e supervisionar a execução de seu plano, sem que seja necessário envolver-se nos detalhes do planejamento, da direção e do controle das ações de cada um dos elementos subordinados.

c. A descentralização do planejamento e da execução exige que o Comandante seja assessorado na captação, no processamento e difusão de informações, na realização de estudos de situação e planejamento, na coordenação da ação de Comando e na supervisão da execução de suas decisões. O Comandante conta com um Estado-Maior para assessorá-lo e que, atuará mediante diretrizes baixadas pelo Comandante, preferentemente, por escrito.

5. DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR

a. O Chefe de Estado-Maior deverá manter-se informado das atividades em desenvolvimento, a fim de que possa assumir o Comando, se necessário, e dar-lhe prosseguimento, sem quebra da seqüência lógica da orientação, planejamento, decisão e execução da atividade de Comando.

b. O Comandante o informa acerca dos problemas, planos, intenções e objetivos Institucionais, cabendo ao Subchefe de Estado-Maior a distribuição de dados e informações a respeito das atividades do Estado-Maior.

c. As tarefas que o Chefe de Estado-Maior deve executar, são:

- 1) Exercer a função de Subcomandante, assessorando o Comandante em todos os assuntos;
- 2) Solucionar problemas decorrentes de situações incomuns;
- 3) Supervisionar as operações policiais militares em execução bem como, o apoio administrativo e suas respectivas atividades;
- 4) Servir como Oficial de aprestamento do material da Organização.
- 5) Assumir, quando determinado pelo Comandante, o Comando das operações policiais militares preventivas ou repressivas.
- 6) Supervisionar a disciplina e a administração da Corporação

6. DO SUBCHEFE DE ESTADO-MAIOR

a. O Subchefe de Estado-Maior deve assessorar o Chefe do EM em todas as suas atribuições;

b. Coordenar a elaboração das Diretrizes, Planos, Operações e Ordens, a fim de que possa estar apto a assumir a Chefia de Estado-Maior, nos impedimentos eventuais, sem quebra da seqüência lógica da orientação, planejamento, decisão e execução do Comando.

7. ATIVIDADES DE ESTADO-MAIOR

a. Cinco são as atividades comuns a todos os Oficiais de Estado-Maior: produzir informações; realizar estudos de situação; apresentar propostas; elaborar planos e ordens; supervisionar a execução destes.

1) Produção de Informações

a) O Estado-Maior coleta, consolida e interpreta os diversos dados de interesse do Comando, cabendo-lhe processar, rapidamente, os dados e fornecer ao Comandante as informações decorrentes, já interpretadas e prontas para utilização. Os Oficiais de Estado-Maior exercem tal atividade da seguinte maneira:

(1) pela obtenção de dados de todas as fontes disponíveis e pela manutenção de um permanente contato com essas fontes. Quando possível, são estabelecidas normas precisas para produção de um fluxo automático de informações para o Comando.

(2) Pela análise e interpretação de informes, nas suas respectivas áreas de responsabilidade.

b) Reunindo os últimos dados disponíveis, os Oficiais do Estado-Maior selecionam aqueles pertinentes à sua área de atribuições e o transmitem, prontamente, ao Comandante e a outros elementos do Comando que deles necessitem. Cabe-lhes:

(1) Determinar o significado, a pertinência, o grau de confiança e a precisão destes informes e transmitir as informações decorrentes, mesmo que não tenham sido solicitadas, desde que repercutam sobre as operações;

(2) Assegurar a troca de informações no âmbito do Estado-Maior e com os escalões superiores e subordinados, a fim de que todos possam explorá-los integralmente. Para isso, cada Oficial de Estado-Maior deve ter um conhecimento básico dos tipos de informes e informações que os demais Oficiais de Estado-Maior e Comandantes necessitam.

2) Elaborar Estudos de Situação

A adequação dos planos depende de estudos de situação prévios e continuados feitos pelos Oficiais do Estado-Maior. Falhas na elaboração destes estudos podem gerar erros e omissões de consequências desastrosas, caso não sejam levadas em consideração as possíveis contingências ou os obstáculos que se antepõem à linha de ação adotada.

O Estado-Maior elabora estudos de situação para assessorar o Comandante na apreciação de todos os fatores que possam influenciar a exemplo das linhas de ação. Com base nesses estudos de situação, o Estado-Maior fornece ao comandante:

- a) Análise sobre a situação ou problema apresentado;
- b) Conclusões sobre como os fatores mais significativos poderão afetar a situação;
- c) Linhas de Ação Possíveis;
- d) Propostas sobre como os meios disponíveis podem apoiar a linha de ação escolhida.

3) Elaboração de Propostas

Os Oficiais do Estado-Maior apresentam propostas ao Comandante, assessorando-o nas decisões e no estabelecimento de diretrizes. Apresentam, também, sugestões aos outros Oficiais do Estado-Maior e aos Comandantes subordinados, a título de colaboração, sem que isso envolva a responsabilidade do Comando.

4) Produção de Planos e Ordens

a) O Estado-Maior transforma as decisões e diretrizes do Comandante em planos e ordens. O Comandante pode delegar competência aos Oficiais do Estado-Maior para expedir esses planos e ordens independentemente de sua aprovação.

b) O Estado-Maior analisa as diretrizes e decisões do Comandante, para se assegurar do seu perfeito entendimento, antes da formulação dos planos e da distribuição das ordens, que visam dar-lhes cumprimento. Coordena os planos e as ordens com outros elementos do Estado-Maior no âmbito do Comando e fora dele.

c) O Estado-Maior também elabora planos, com base em hipóteses da evolução da situação. Esses planos auxiliam o Comandante a tomar decisões e a reduzir o tempo de reação.

5) Supervisão da Execução dos Planos e Ordens

O Estado-Maior desempenha suas funções de assessoramento, assegurando que os elementos executem, da forma adequada, os planos e ordens do Comandante. Esta supervisão libera o Comandante do trato de detalhes e proporciona ao Estado-Maior as informações de que necessita para elaborar os relatórios de situação. Tais informações são necessárias quando outros Oficiais do Estado-Maior e Comandantes subordinados e respectivos Estado-Maiores, solicitem normas de interpretação e colaboração na solução de seus problemas.

CAPÍTULO II

PLANEJAMENTO

ARTIGO 3º

DO PROCESSO DECISÓRIO

8. METODOLOGIA PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O uso de uma metodologia racional para resolução de problemas assegura ao Comandante, Diretor ou Chefe, melhores condições para a tomada de decisões. Regra geral, o processo para resolução de problemas consiste das seguintes etapas:

- a. Identificação ou definição do problema;
- b. Levantamento dos fatores que contribuíram para a sua caracterização;
- c. Estruturação do problema, isto é, levantamento e enunciação das alternativas de soluções;
- d. Apresentação das soluções possíveis (linhas de ação);
- e. Escolha da solução mais apropriada para o problema (decisão);
- f. Definição das providências necessárias para sua resolução.

9. DADOS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Os dados necessários à resolução de um problema são fornecidos, entre outras, pelas seguintes formas:

- a. Informe;

O informe é a notícia sobre algum fato e que ainda depende de confirmação, através de um processo de elaboração apropriado;

- b. Informação;

A informação resulta de um informe sobre o qual se exerceu um trabalho ordenado, permitindo maior margem de certeza sobre a realidade dos fatos a que se refere;

- c. Hipóteses Válidas

Hipótese válida é aquela que é lógica, realística e enunciada com objetividade, respondendo afirmativamente à pergunta: É esta hipótese absolutamente necessária à solução deste problema?

As hipóteses não devem ser levantadas e usadas indiscriminadamente, contudo não devem ser evitadas quando forem essenciais para os estudos de situação, estudos de Estado-Maior e Estudos ou Planos;

A decisão do Comandante, mesmo quando baseada em hipótese, é válida para a elaboração de planos.

10. TOMADAS DE DECISÃO

Valendo-se de seu conhecimento, experiência e discernimento, o Comandante, usando de resolução de problemas, faz a escolha de melhor solução. Isto é, o que se denomina de decisão. Além de experiência, instrução e estudo contribuem, também, para uma boa escolha de solução de problema, energia, flexibilidade de raciocínio e curiosidade intelectual.

ARTIGO 4º

DA DECISÃO À EXECUÇÃO

A tomada de decisão e a execução compreendem oito fases que são:

11. 1ª FASE. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

- a. A missão é prescrita pelo escalão superior ou deduzida pelo próprio Comandante que executará.
- b. O problema, igualmente, será proposto pelo escalão superior ou pelo próprio Comandante.

c. Missão, se refere à atividade operacional, enquanto que problema se prende, em princípio, a questão administrativa.

Nesta primeira fase, há uma análise preliminar da missão ou do problema.

12. 2ª FASE. COLETA DAS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS

A coleta das informações disponíveis é feita pelo Comandante, junto às seções de seu EM ou em outros setores.

13. 3ª FASE. DIRETRIZ DE PLANEJAMENTO

O Comandante, já com as informações disponíveis, coletadas na 2ª fase, faz uma análise complementar da missão ou do problema, dando-lhe um novo enunciado. Em seguida, expede Diretriz de Planejamento, destinada a facilitar o trabalho de seu Estado-Maior.

14. 4ª FASE. ESTUDO DE SITUAÇÃO, ESTUDO DE ESTADO-MAIOR OU ESTUDO

a. Com base no novo enunciado da missão ou do problema, as Seções do EM farão as respectivas análises de situação. Haverá então, troca de informações disponíveis entre as Seções. Em se tratando de missão (operacional), cabe à 3ª Seção a formulação das linhas de ação, enquanto o levantamento das probabilidades opostas ficará a cargo da 2ª Seção.

b. Em referência a problema (administrativo), a coordenação da realização do Estudo de Estado-Maior ou Estudo competirá à Seção a que for pertinente o assunto em apreciação. Neste caso, as demais Seções além da que for coordenadora, emitirão seus pareceres, favoráveis ou contrários, fundamentando-os sempre.

15. 5ª FASE . ESTUDO DE SITUAÇÃO DO COMANDANTE OU DECISÃO

Com base nos Estudos de Situação realizados pelas Seções de seu EM ou nos Estudos de Estado-Maior, simplesmente, o Comandante, no primeiro caso, fará o seu estudo de situação, no qual toma sua decisão quanto à linha de ação a ser adotada e estabelece o conceito da operação; nos casos restantes, toma a decisão, solucionando o problema.

16. 6ª FASE . PREPARO DE PLANOS

a. Tendo em vista o Estudo de Situação do Comandante ou sua decisão quanto ao problema administrativo, cada uma das Seções do Estado-Maior elabora os itens de Plano que lhes são pertinentes, encaminhando-os à 3ª Seção, quando de natureza operacional, ou às fases anteriores, no caso de problemas administrativos.

b. os Planos elaborados, nesta fase, serão submetidos à aprovação do Comandante, sendo os mesmos expedidos pela 3ª Seção quando operacionais, ou pelas demais Seções, quando administrativos, observando-se a pertinência dos assuntos, para os Órgãos executores.

17. 7ª FASE . SUPERVISÃO

Quando os Planos já estiverem em um nível de execução, tanto o Comandante como todos os Oficiais de Estado-Maior exercerão o trabalho de supervisão da atividade executória.

18. 8ª FASE . AVALIAÇÃO E REVISÃO

Com base na atividade desenvolvida na fase anterior (da supervisão), serão feitas a avaliação dos resultados e a revisão crítica do planejamento, visando a imediata correção dos possíveis desvios do que foi planejado.

CAPÍTULO III

DOCUMENTOS DE ESTADO-MAIOR

ARTIGO 5º

CLASSIFICAÇÃO

Na seqüência das ações para a tomada da decisão e sua execução, o Comandante, o Estado-Maior e os Órgãos de execução produzem documentos cuja elaboração obedece a determinadas regras. esses documentos classificam-se em:

- a. Estudo (Est)
- b. Estudo de Situação das Seguintes Espécies:
 - 1) Estudo de Situação de Pessoal (Est Sit Pes)
 - 2) Estudo de Situação de Informações (Est Sit Info)
 - 3) Estudo de Situação de Contra Informações (Est Sit C Info)
 - 4) Estudo de Situação de Operações (Est Sit Op)
 - 5) Estudo de Situação de Logística (Est Sit Log)
 - 6) Estudo de Situação de Assuntos Civis (Est Sit As Civ)
 - 7) Estudo de Situação de Finanças (Est Sit Fin)
- c. Estudo de Estado-Maior (Est Em)
- d. Diretriz, que pode ser:
 - 1) de Planejamento (Dtz Plan)
 - 2) de Operação (Dtz Op) ou Operacional
 - 3) de Administração ou Diretriz Administrativa (Dtz Adm)
- e. Plano que pode ser:
 - 1) Operacional (O Adm)
 - 2) Administrativo (P Adm)
- f. Ordem das seguintes espécies:
 - 1) Preparatória (O Pre)
 - 2) de Operações (O Op)
 - 3) Administração (O Adm)
 - 4) de Serviço (O Sv)
 - 5) Fragmentária (O Sv)
- g. Nota de Instrução (N I)
- h. Nota de serviço (N Sv)
- i. Nota Complementar (de Instrução ou de Serviço NCI ou NCS)
- j. Nota de Segurança (N S)
- l. Anexo (An)
- m. Apêndice (Ap)
- n. Adendo (Ad)
- o. Aditamento (Adit)
- p. Relatório. Compreende:
 - 1) Relatório de Situação das Operações (Rel Sit Op)
 - 2) Relatório Periódico das seguintes espécies:
 - a) de Pessoal (Rel Per Pes)
 - b) de Informações (Rel Per Info)
 - c) de Operações (Rel Per Op)
 - d) de Logística (Rel Per Log)
 - e) de Assuntos Civis (Rel Per As Civ)
 - f) de Orçamento e Finanças (Rel Per Orç/Fin)
- q. Análise de Área de Operações (Anl a Op)

ARTIGO 6º

CONCEITUAÇÃO

19. DOCUMENTOS DE ESTADO-MAIOR

São em geral, documentos escritos com concisão e clareza, obedecendo a mementos preestabelecidos, que se destinam a viabilizar, com a maior margem de êxito possível, a realização das atividades da Corporação.

20. ESTUDO

É o documento de Estado-Maior, em que é apreciado problema administrativo simples, sugerindo-se a solução a lhe ser dada.

21. ESTUDO DE SITUAÇÃO

É o documento em que os Chefes de Seções de Estados-Maiores, usando de um método para resolução de problemas, apreciam todas as circunstâncias e fatores que possam afetar ou de qualquer forma influir no cumprimento de uma atividade operacional ou administrativa, ou propondo a melhor linha de ação a ser seguida. Esses Estudos de Situação podem ser:

a. Estudo de Situação de Pessoal

É aquele em que o chefe da 1ª Seção do EM, analisa a influência de fatores relacionados com pessoal, no cumprimento de missão operacional.

b. Estudo de Situação de Informações

1) É aquele em que o chefe da 2ª Seção do EM, analisa a influência dos fatores de informações, no cumprimento de missão operacional, baseando-se em informações ou em informes, sem, ainda, desprezar as hipóteses válidas.

2) No Estudo de Situação de Informações são apreciados aspectos pertinentes à área das operações a serem desenvolvidas, às potencialidades e vulnerabilidades das forças amigas e adversas, confrontando-se com as nossas forças, e às influências dos diversos fatores contrários à execução das linhas de ação.

c. Estudo de Situação de Contra-Informações

1) É aquele em que a 2ª Seção de EM busca determinar as possibilidades de informações das forças adversas, sobretudo acerca do que o inimigo saiba ou possa vir a saber sobre nossas atividades e intenções.

2) O Est Sit C Info preconiza medidas adequadas, para evitar que as forças adversas conheçam os dispositivos de nossas forças, bem como as nossas atividades.

d. Estudo de Situação de Operações

1) É aquele em que a 3ª Seção de EM, analisa a influência de todos os fatores, que não sejam específicos das demais Seções do EM e que possam influir, nas operações, e possam afetá-las de forma efetiva, inclusive quanto à execução das linhas de ação consideradas.

2) O Est Sit Op pode ser também um exame acurado de elementos importantes para a realização de uma determinada missão operacional, terminando com uma proposta de linha de ação a ser seguida.

e. Estudo de Situação de Logística

É aquele em que a 4ª Seção de EM, de forma racional, busca determinar a influência dos fatores de apoio administrativo, no cumprimento da missão operacional ou nas linhas de ação consideradas, podendo, ainda, analisar os efeitos das operações sobre esses mesmos fatores.

f. Estudo de Situação de Assuntos civis

É aquele em que a 5ª Seção de EM procura determinar a influência dos fatores de assuntos civis nas operações, no cumprimento da missão ou nas linhas de ação consideradas, podendo, igualmente, e quando for o caso, analisar os efeitos das operações sobre os aspectos de assuntos civis.

g. Estudo de Situação de Finanças

É aquele em que a 6ª Seção do EM procura determinar a influência dos fatores orçamentários nas operações, no cumprimento de uma missão ou nas linhas de ação consideradas, podendo igualmente, analisar os efeitos das operações sobre os aspectos orçamentários.

22. ESTUDO DE ESTADO MAIOR

É o documento de Estado-Maior em que são apreciados pelas Seções de EM, isoladamente ou conjuntamente, problemas complexos e controvertidos de natureza administrativa, tendo ao final parecer conclusivo sobre a solução a ser adotada.

23. DIRETRIZ

É um tipo de documento de Estado-Maior, em que se estabelece orientação, através de normas objetivas, para a realização de qualquer trabalho, seja ele administrativo, operacional ou de planejamento, sendo baixada por Comandante, Diretores ou Chefes, em relação a assunto que lhe seja pertinente

a. Diretriz de Planejamento

É o documento de Estado-Maior em que se estabelece orientação para o planejamento, visando a elaboração de Estudos, Planos, Ordens e Notas de qualquer natureza.

b. Diretriz de Operações

É o documento de Estado-Maior em que se estabelece orientação para execução de atividade operacional.

c. Diretriz Administrativa ou de Administração

É o documento de Estado-Maior em que se estabelece orientação para a realização de missão ou encargo administrativo ou qualquer atividade que não se possa enquadrar como sendo operacional, nem de planejamento.

24. PLANO

É o documento de Estado-Maior, que dá forma a um trabalho de planejamento, viabilizando, mediante um esquema imaginado, a solução de quaisquer tipos de problemas. Em qualquer Plano deve haver um ordenamento de procedimentos capaz de assegurar o cumprimento de uma missão ou a realização, com êxito, de qualquer atividade, inclusive administrativa. O Plano baseia-se em hipóteses.

a. Plano de Operações

a. É o documento de EM que contém o esquema imaginado por um Comandante, para a execução de uma missão operacional, com êxito.

b. Normalmente, o PLANO DE OPERAÇÕES baseia-se em Estudos de Situação realizados por seções de EM.

b. Plano Administrativo

a. É o documento de EM que contém o esquema imaginado por Comandantes, Diretores ou Chefes de EM, visando o equacionamento e solução de problemas de natureza administrativa.

b. O PLANO ADMINISTRATIVO poderá resultar de um Estudo de Estado-Maior ou de um Estudo.

25. ORDEM

Genericamente, Ordem é um documento pelo qual uma autoridade determina a subordinado a execução de um serviço. A ordem baseia-se em fatos. são previstos os seguintes tipos de ordens:

- Ordem de Operação
- Ordem Administrativa
- Ordem Preparatória
- Ordem Fragmentária

a. Ordem Preparatória

1) É o documento de Estado-Maior que fornece às Unidades subordinadas informações antecipadas de uma ação prevista, de forma a proporcionar-lhes mais tempo para os preparativos necessários.

2) Ela poderá conter determinações de deslocamento prévios, medidas urgentes de segurança ou qualquer outra providência enquanto não é expedida a ordem definitiva de execução da missão.

3) As instruções e informações contidas numa Ordem Preparatória serão, quando necessária, repetidas na Ordem de Execução que se seguir (de Operações ou Administrativa)

b. Ordem de Operação

É o documento de Estado-Maior em que o Comandante Geral, o Comandante de Grande Comando ou de Comando Intermediário, determina a realização de uma missão operacional, de envergadura, envolvendo uma ou mais Unidades, fornecendo os elementos necessários ao seu cumprimento com êxito, definindo a SITUAÇÃO, a MISSÃO, bem como pormenores relativos à execução da operação, de modo a assegurar uma ação coordenada de todas as forças empenhadas.

c. Ordem Administrativa

1) É o documento de Estado-Maior em que é determinada a realização de uma missão administrativa.

2) É expedida, também, para regular o apoio a ser dado por um Órgão administrativo às operações determinadas.

d. Ordem de Serviço

É o documento de Estado-Maior que determina, dando a forma de procedimento, a realização de serviço que requeira emprego de elemento policial militar, em caráter rotineiro, preventivo ou repressivo, envolvendo uma ou mais Unidades.

e. Ordem Fragmentada ou Complementar

1) É o documento de Estado-Maior destinado a proporcionar instruções básicas, específicas e oportunas, sem perda da clareza, complementando uma Ordem Preparatória, Ordem de Operações ou Ordem Administrativa, já expedidas.

2) Ela conterá os elementos obtidos após a expedição da ordem completa ou, então, os dados que estavam indisponíveis ou incompletos na ocasião em que a mesma foi elaborada.

3) Nela omitem-se elementos já contidos na ordem completa, que não tenham sido alterados, não sejam essenciais à compreensão e cuja remessa não retarde ou complique a transmissão da ordem.

26. NOTA DE INSTRUÇÃO

a. É um documento de Estado-Maior destinado a criar, modificar, adaptar ou ajustar a organização total ou parcial da PM ou de uma ou mais OME (PM, BM), ou estabelecer, alterar ou ajustar rotinas operacionais e/ou administrativas;

b. A NI será preparada quando se pretender alterar a organização, estabelecer ou modificar rotinas de procedimentos de interesse geral de OME, de órgãos da PM ou de toda a Corporação;

c. O contido em uma ou mais NI pode-se consolidar, transformando-se em NORMAS GERAIS DE AÇÃO ou integrando-se às leis ou regulamentos;

d. A NI será preparada a partir do escalão Batalhão.

27. NOTA DE SERVIÇO

É o documento de Estado-Maior que regula o procedimento em casos de cerimônias, exhibições, formaturas, desfiles e solenidades ou quaisquer outros eventos não considerados atividade operacional.

28. NOTA DE SEGURANÇA

É um documento elaborado pelas 2ª Seções de EM, destinado a regular missões de segurança reservada, relativas a determinado evento.

29. NOTA COMPLEMENTAR (NC)

a. É o documento de Estado-Maior destinado a suprir omissões ou retificar erros, verificados em Nota de Serviço, Nota de Instrução ou Nota de Segurança, anteriormente expedidas.

b. A NC referir-se-á à Nota que complementa, suprimindo e/ou retificando, sem repetir o que nela já estiver contido, que não seja objeto de modificação.

c. De acordo com a sua finalidade, a Nota Complementar tomará a nomenclatura correspondente (Nota Complementar de Instrução, Nota Complementar de Serviço, etc.).

30. ANEXO (An)

a. Anexo, como documento de EM, é aquele que se destina a detalhar outro documento de Estado-Maior, básico, fornecendo informações ou prevendo condutas de interesse limitado ou de natureza técnica.

b. O uso de Anexos permite que o documento básico seja redigido com mais simplicidade.

c. Os Anexos são classificados em ordem alfabética e elaborados na seqüência em que são mencionados no documento básico.

d. Os mais usuais são:

1) Anexos de 1ª Seção de EM

Anexos de: Pessoal . Escala de Serviço . Escala de Sobreaviso . Escala de Prontidão . Mapa de Pessoal . Reserva . Efetivo . Reacomodamento . Funcionários Civis . Presos e Detidos . Perdas . Extravios . Mão-de-Obra . Assistência Religiosa . Serviço Reembolsável . Justiça - Disciplina . Etc.

2) Anexos de 2ª Seção do EM

Anexos de: Informações . Contra-Informações . Segurança . Análise da Área de Operações . Terreno . Condições Climáticas e Meteorológicas . Pedidos de Busca . Ordem de Busca . Pedido de Informes, Reconhecimento . Interrogatório . Forças Adversas . Condições Adversas . Fatores Adversos . Inimigo . Etc.

3) Anexos de 3ª Seção do EM

Anexos de: Calco de Operações . Comunicações . Rede de Rádio . Diagrama do Circuito de Comunicações . Freqüências - Composição dos Meios . Constituição das Forças . Organização . Barreiras . Postos de Controle . Postos de Comando . Reforço . Apoio . Roteiros de Patrulhamento, etc.

4) Anexos de 4ª Seção EM

Anexos de: Apoio Administrativo . Logística . Instalações . Cartas de Situação . Controle de Tráfego . Transporte . Concentração . Escoamento . Isolamento . Estacionamento . Movimento . Dotações de Material . Crédito de Material . Alimentação . Evacuação . Manutenção . Saúde . Combustível, etc.

5) Anexos de 5ª Seção EM

Anexos de: Civis . Pessoal Civil . Governo . Ação Comunitária . Mobilização Civil . Controle de Flagelados . Refugiados . Postos de Abrigo . Postos de Coletas . Postos de Triage . Apoio à população Civil . Convidados . Recepção . Mão de Obra Civil . Banda de Música . Recepção, etc.

6) Anexos de 6ª Seção EM

Anexos de: Recursos Orçamentários . Créditos Orçamentários . Fundos . Créditos Financeiros . Adiantamento - Diárias de Alimentação . Diárias de Diligências . Estimativa de Custos . Contabilidade . etc.

31. APÊNDICE (Apd)

- a. É o documento que serve para explicitar, se necessário, o contido nos anexos;
- b. Os apêndices são classificados numericamente, em algarismos arábicos.

32. ADENDO (Ad)

- a. É o documento que complementa o contido no apêndice;
- b. Os adendos são classificados em ordem alfabética.

33. ADITAMENTO (Adt)

- a. É o documento que serve para complementar o contido no adendo;
- b. Os aditamentos são classificados numericamente, em algarismos arábicos.

34. RELATÓRIO (Rel)

- a. É o documento através do qual os Comandos subordinados prestam informações aos escalões superiores, sobre a situação em geral ou sobre determinado assunto em particular;
- b. Os relatórios devem-se restringir ao mínimo indispensável, evitando-se a excessiva adjetivação;
- c. É o documento pelo qual se difundem informações.

35. RELATÓRIO DE SITUAÇÃO DE OPERAÇÕES (Rel Sit Op)

- a. É o documento de Estado-Maior pelo qual são difundidas informações referentes à situação de operação em curso;
- b. Os Relatórios de Situação abrangem dados referentes a um único momento e, não de todo um período, sendo por isto diferente do Relatório Periódico de Operações;
- c. O momento considerado poderá ser o início, uma das fases do desenvolvimento ou logo após o final da execução de uma operação.

36. RELATÓRIO PERIÓDICO DE PESSOAL (Rel Per Pes)

- a. É o documento de Estado-Maior, elaborado por 1ª Seção do EM, que informa a situação do pessoal, referente a um determinado período;
- b. O Rel Per Pes compreende todas as atividades de pessoal da Corporação e é elaborado em intervalos regulares, conforme for prescrito, permitindo a obtenção periódica de dados de pessoal, possibilitando estudos comparativos, com os relatórios anteriores.

37. RELATÓRIO PERIÓDICO DE INFORMAÇÕES (Rel Per Info)

- a. É o documento de Estado-Maior, elaborado por 2ª Seções de EM, apresentando um resumo sobre os assuntos de informações, referente a um período determinado;
- b. O Rel Per Info contém uma síntese da situação das forças adversas, das suas atividades, ou vulnerabilidades, das características da área de operações e das condições climáticas e meteorológicas;
- c. Este tipo de relatório permite uma avaliação da situação das forças adversas, por parte daquele que o recebe, o que será útil para o planejamento de ações futuras e para o processamento das informações ocorrentes.

38. RELATÓRIO PERIÓDICO DE OPERAÇÕES (Rel Per Op)

- a. É o documento de Estado-Maior, elaborado por 3ª Seções de EM, informando, de forma resumida, sobre a atuação, as operações realizadas e a situação, em um determinado período;
- b. Num Rel Per Op serão consignados detalhes de sucessos e insucessos, observados nas operações realizadas.

39. RELATÓRIO PERIÓDICO DE LOGÍSTICA (Rel Per Log)

- a. É o documento de Estado-Maior, elaborado por 4ª Seções de EM apresentando um resumo sobre os assuntos de apoio logístico, referente a um determinado período;
- b. A maioria dos casos é de natureza técnica e diz respeito à prontidão operacional do material;
- c. Deve conter dados referentes à quantidade e situação dos suprimentos disponíveis no fim do período considerado; e do volume dos serviços prestados e necessários;
- d. É um valioso instrumento para supervisão e planejamento logístico, e um meio para detectar problemas, deficiências e tendências da situação logística.

40. RELATÓRIO PERIÓDICO DE ASSUNTOS CIVIS (Rel Per As Civ)

- a. É o documento de Estado-Maior elaborado pelas 5ª Seções de EM, que apresenta um resumo dos dados de assuntos civis, referente a um determinado período;
- b. Ele contém dados referentes as atividades de assuntos civis, seus principais incidentes e acontecimentos, do apoio policial militar à população civil, dos planos e programas de ação cívico-social, dos assuntos governamentais, dos serviços públicos e das funções ou atividades especiais;
- c. Deve ser elaborado em intervalos regulares, conforme for prescrito.

41. RELATÓRIO PERIÓDICO DE ORÇAMENTO E FINANÇA (Rel Per Orç/Fin)

- a. É o documento de Estado-Maior elaborado pelas 6ª Seções de EM, que apresenta um resumo dos assuntos orçamentários e/ou financeiros referentes a um determinado período;
- b. Deve conter dados referentes, ao planejamento, à programação e às decisões orçamentárias e financeiras;
- c. É um meio valioso que permite a demonstração ao comando, de dados orçamentários e de estimativas de custo que terão efeito na atribuição ou alteração de missões ou linhas de ação, dentro das limitações orçamentárias.

42. ANÁLISE DA ÁREA DE OPERAÇÕES (Anl A Op)

- a. É o documento de Estado-Maior elaborado pelas 2ª Seções de EM destinado a determinar e informar os efeitos da área de operações sobre as operações ou possíveis linhas de ação amigas e inimigas;
- b. Ao realizá-la, o Oficial de Informações não se prende à análise dos efeitos das condições climáticas e meteorológicas do terreno, de outros fatores e do inimigo, sobre as linhas de ação específicas levantadas pelo Oficial de Operações ou pelo Comandante, em seus estudos de situação, mas deve fundamentar sua análise, no tipo de manobra que a missão impõe, isto é, quanto as medidas policiais preventivas e repressivas.

CAPÍTULO IV

REDAÇÃO DE DOCUMENTOS DE EM

Artigo 7º

NORMAS GERAIS DE REDAÇÃO

43. PRINCÍPIOS BÁSICOS

A redação de documentos de Estado-Maior tem por objetivo o aperfeiçoamento da comunicação de idéias do Comandante aos elementos subordinados e aos Oficiais do EM. A redação correta expressa melhor o pensamento do redator, evitando-se mau entendimento. Devem-se observar os seguintes princípios básicos, na redação de documentos de Estado-Maior:

- a. Unidade
Fixar-se em uma única idéia principal.
- b. Precisão
Conter fatos e eliminar erros mecânicos.
- c. Clareza
Reduzir de forma simples e inteligível.
- d. Concisão
Usar palavras simples e frases curtas. Eliminar palavras e assuntos supérfluos.
- e. Coerência
Desenvolver e ordenar o assunto de maneira lógica.
- f. Objetividade
Conter opiniões impessoais e pontos de vista imparciais.
- g. Integralidade
Apresentar o documento de forma que necessite somente da aprovação e da assinatura do Comandante para torná-lo completo.
- h. Os nomes próprios devem ser digitados ou datilografados com letras maiúsculas.

44. NORMAS DE REDAÇÃO

Na redação de documentos de Estado-Maior ter-se-á sempre em mente o seguinte:

- a. Nos Planos e Ordens, evitar-se-ão as formas negativas de linguagem, substituindo as por expressões positivas que correspondam aos mesmos sentidos. Assim, por exemplo, ao invés de se dizer “as viaturas não se deslocarão do ponto tal”, se dará preferência à redação: “as viaturas permanecerão no ponto tal”;
- b. Em qualquer documento serão evitados os períodos muitos longos e linguagem ou ordem inversa, capaz de dificultar o entendimento;
- c. Serão evitados os vocábulos de difícil compreensão, bem como adjetivação excessiva, sobretudo quando visa por em destaque opinião pessoal do redator.

Artigo 8º

CABEÇALHO

45. NORMAS GERAIS

A redação do cabeçalho obedecerá ao modelo padrão constante do parágrafo nº 58 deste artigo, com as variações inerentes à espécie e ao tipo de documento e as seguintes normas:

- a. Classificação do Grau de Sigilo
 - 1) Somente será aposta quando o documento tiver classificação sigilosa (reservado, confidencial, secreto, etc.);
 - 2) Poderá ser digitada ou datilografada em maiúscula ou carimbada em preto ou vermelho;
 - 3) será determinada pela Seção do EM, encarregada da elaboração do documento, obedecendo as prescrições estabelecidas por regulamentos em vigor;
 - 4) A classificação sigilosa, quando for o caso, será aposta na parte superior e inferior de cada folha, devidamente centralizada;
 - 5) Normalmente os documentos de Estado-Maior são sigilosos, todavia, quando forem ostensivos, não conterà essa classificação no cabeçalho ou no fecho;
 - 6) A capa, quando houver, também terá a classificação do documento.
- b. Numeração de exemplar e total de cópias
 - 1) Serão designados pela expressão: .Exemplar nº de cópias..;

2) Somente quando houver a necessidade de um rígido controle da distribuição do documento, em função do seu número, constará do cabeçalho, o destinatário específico;

3) Quando não ocorrer essa situação, a distribuição será determinada pelo que constar do fecho do documento, em .distribuição. Neste caso, nada constará do cabeçalho;

4) A quantidade de cópias extraídas, deverá ser exata e coincidente com o especificado no cabeçalho ou fecho;

5) O exemplar nº 1 do documento será o original e deve ser destinado ao arquivo do Órgão expedidor. No caso de matriz para cópia, o original será considerado a melhor cópia extraída.

c. OME Expedidora e Cadeia de Comando Superior

1) Constará na parte esquerda do cabeçalho, abaixo da sigla PMGO;

2) Conterá as abreviaturas ou siglas de todas as OPMs a que estiver subordinada a OME expedidora, em ordem decrescente até a respectiva OME, inclusive a seção responsável pela elaboração.

Exemplo:

1) PMGO

2) PMGO EM CPC DAL 1ª CIPGEP 4ª Seção CPA/M-2 CSM/Int 2ª Seção 10ª BIM SV INT 1ª Seção.

d. Localização da Sede da OME

Nome da cidade onde está sediada a OME expedidora, seguida de traço e da sigla do Estado.

e. Grupo Data-Hora

1) Compreende inicialmente a data e hora em que o documento foi elaborado;

2) Corresponde também ao momento em que o documento entra em vigor, a menos que esta prescrição seja indicada, diferentemente do texto do documento;

3) Deverá ser escrito conforme o seguinte exemplo: 1410□□OUT81. Deverá ser lido da seguinte maneira: Dez horas do dia 14 de outubro de 1981;

4) Poderá ser complementado, quando houver necessidade, para indicar a situação da data em razão do dia de início da operação. O dia de início da operação é conhecido como o dia D. Os dias subsequentes ou anteriores serão assim indicados:

D+2 = dois dias após a operação

D+1 = um dia após a operação

D = dia da operação

D-1 = um dia antes da operação

D-2 = dois dias antes da operação

5) Abaixo exemplos de como deve ser escrito um grupo Data-Hora:

141045OUT81

D-2141045OUT81

f. Denominação de Diretriz, Estudo, Plano ou Ordem

1) É constituída de uma palavra ou grupo de palavras que se atribui para denominar a Operação, o Plano, a Diretriz ou o Estudo, visando a sua pronta identificação;

2) Normalmente são utilizadas palavras que lembram ou se relacionem com o assunto principal do documento. Exemplos:

Operação Carnaval Plano Bloqueio

Operação CEPALGO Plano Buscas

Operação Entorno Plano Saturação

3) No caso de Diretriz ou Estudo, poderá conter somente o assunto, sem palavra designadora do tipo de documento. Exemplo:

Hospital

Armas particulares

Centro de Assistência

g. Indicativo da Referência

- 1) É constituído de duas letras e de um número identificadores do documento de modo simples e sigiloso, para facilitar a acusação do recebimento pelos destinatários. Ex: AB-1;
- 2) Somente deverá ser utilizado em circunstâncias especiais e em documentos com alto grau de sigilo. Normalmente não deve ser utilizado, sendo substituída a acusação do recebimento pelo tipo de número de documento. Ex. Acuso o OK 021ºBPM/018/07;
- 3) O indicativo da referência é retirado de uma relação-índice que fica em poder da 2ª Seção do EM.

h. Tipo e Número do Documento

- 1) O tipo será escrito por extenso em letra maiúscula sublinhada e devidamente centralizado entre as margens da folha;
- 2) A numeração conterá:
 - a) Sigla da OME expedidora, seguida de traço (-);
 - b) Numeração seqüencial dentro de cada ano, em três (3) algarismos seguidos de barra (/).
 - c) Dois últimos algarismos como designadores do ano. Exemplo:

DIRETRIZ DE OPERAÇÕES Nº 3ª EM/PM-019/07
ESTUDO DE SITUAÇÃO DE PESSOAL Nº 1ºBPM-019/07
ESTUDO DE ESTADO MAIOR Nº 4ªEM/PM-005/07
RELATÓRIO PERIÓDICO DE INFORMAÇÕES Nº BPMChoq-001/07

46. MODELO PADRÃO DE CABEÇALHO

- a. O modelo servirá para todos os documentos de Estado-Maior, com as variações inerentes a cada espécie e tipo de documento;
- b. A forma de cabeçalho dos documentos de estado-maior será padronizada conforme o seguinte modelo e exemplo:

.....
R E S E R V A D O (57.A.1/5)
PMGO (57.b.1) Exemplar nº decópias (57.B.1/5)
1º CRPM (57.C.2) Goiânia-GO (57.e.1/5)
GRAer/I-2 1593□OUT81D-2 (57.e.1/5)
9º BPM OPERAÇÃO CARNAVAL (57.f.1/3)
AB . 1 (57.g.1/3)
ORDEM DE OPERAÇÕES Nº 9º BPM-004/81 (57.h.1/2)
.....

ARTIGO 9º

T E X T O

47. ESTRUTURA

A estrutura do texto dos documentos de Estado-Maior varia conforme os seus respectivos mementos e as normas de seus empregos, estabelecidos no artigo 1º do Capítulo V.

48. NORMAS

A redação do texto dos documentos de Estado-Maior obedecem as seguintes normas:

- a. Unidade Básica e Frações

O parágrafo será a Unidade Básica dos documentos de Estado-Maior, os quais serão fracionados, numerados ou designados da seguinte forma:

- Parágrafo: 1., 2., 3. Etc.
- Subparágrafo: a., b., c., etc.
- 1ª divisão de subparágrafo: 1), 2), 3), etc.
- 2ª divisão de subparágrafo: a), b), c), etc.
- 3ª divisão de subparágrafo: (1), (2), (3), etc.
- 4ª divisão de subparágrafo: (a), (b), (c), etc.

b. Alinhamento Vertical

1) O alinhamento vertical a ser observado, corresponde ao sinal gráfico (ponto ou sinal de fechar parênteses) da fração precedente.

Exemplo:

- 1. Parágrafo
 - a. Subparágrafo
 - 1) 1ª Divisão do Subparágrafo
 - (1) 3ª Divisão do Subparágrafo
 - (a) 4ª divisão do subparágrafo

2) A letra inicial do título ou da primeira palavra do texto, deverá ser digitada ou datilografada após um espaço em branco, depois do sinal gráfico (ponto ou sinal de fechar parênteses).

Exemplo:

- 1. SITUAÇÃO
 - a. Em

c. Títulos

1) Os parágrafos conterão, obrigatoriamente, títulos, os quais serão digitados ou datilografados em letra maiúscula e não são sublinhadas.

Exemplo:

- 1. SITUAÇÃO

2) Os subparágrafos e demais divisões poderão ter ou não títulos, conforme previsto nos mementos e segundo desenvolvimento do texto.

3) Os títulos dos subparágrafos serão sublinhados e somente as letras iniciais maiúsculas.

Exemplo:

- 1. SITUAÇÃO
 - a. Força Adversa

4) os títulos das divisões dos subparágrafos, quando existirem não serão sublinhados e somente serão datilografados com as letras iniciais maiúsculas.

Exemplo:

- 1. SITUAÇÃO
 - a. Força adversa
 - 1) Marginais
 - a) Trombadinhas

5) quando a divisão do subparágrafo tiver título, a letra inicial do texto deverá se iniciar na linha subsequente, tomando-se como referência para o alinhamento vertical, a primeira letra do título.

Exemplo:

- 1. SITUAÇÃO
 - a. Força adversa
 - 1) Marginais
 - a) Trombadinhas

d. Margens

São estipuladas as margens padrão A-4 ou as seguintes quando datilografadas:

- 1) Margem esquerda: 15 espaços horizontais, aproximadamente, para o parágrafo. Os subparágrafos e suas divisões obedecem ao alinhamento vertical prescrito no parágrafo;
- 2) Margem direita: 05 espaços horizontais aproximadamente;
- 3) margem superior e inferior: 05 espaços verticais aproximadamente.

e. Intervalos ou Espaços Verticais

São estipulados os intervalos tamanho 12 ou os seguintes quando datilografados:

- 1) entre as linhas de um mesmo parágrafo, subparágrafo e suas divisões: 2 espaços verticais (ou 1,5 na digitação);
- 2) entre o final de um parágrafo, subparágrafo e suas divisões e o início do seguinte: 3 espaços verticais ou mais, quando for conveniente, de modo a haver destaque (tamanho 12).

f. continuação de Textos

A Segunda e demais folhas de documento conterão um traço horizontal de um extremo ao outro, respeitadas as margens, sobre o qual será digitada ou datilograda a expressão: Continuação do (conjunto de identificação e numeração do documento).

Exemplo:

Continuação da Op nº 3ªEM/PM-021/79 -.Fls. 2.

g. Numeração das folhas

- 1) Será expressa no canto superior direito da folha
- 2) Será determinada pela expressão .Fls., entre traços de união
Exemplo: - .Fls. 2.
- 3) A capa e primeira folha não serão numeradas
- 4) As folhas dos anexos terão numeração própria.

ARTIGO 10

FECHO

59. NORMAS GERAIS

A redação do fecho obedecerá ao modelo padrão constante do parágrafo 62 deste artigo, com as variações inerentes à espécie e tipo de documento e as seguintes normas:

a. Acusação de recebimento e ciência

- 1) Só deverá constar do documento, estritamente no caso de haver necessidade de confirmação do recebimento pelo destinatário. Não deve ser de uso generalizado.
- 2) constando o destinatário deve acusar que será ciente do documento, imediatamente após o seu recebimento e leitura. Tal procedimento se constitui encargo do Subcmr, Subchefe ou Subdiretor da OME destinatária.
- 3) Deverá ser evitado o controle duplo de recebimento do documento, ou seja, da prescrição em seu fecho e do recibo de documento sigiloso.
- 4) Estar ciente do documento significa que ele foi recebido e compreendido. O termo .Acuso. abrange estas duas conotações.
- 5) O cumprimento desta acusação será efetuado através de mensagens radiografadas com as seguintes expressões:
 - Acuso AB-1 (caso o documento possua indicativo de referência), ou
 - Acuso O Op 11BPM-017/07 (caso não possua indicativo de referência).

b. Assinatura

- 1) A assinatura será aposta sobre um traço, abaixo do qual, numa primeira linha, será digitado ou datilogrado o nome da autoridade em letras maiúsculas e, numa segunda linha o seu posto, a função e a sigla da OME.
- 2) O original ou 1ª via (exemplar de arquivo) é assinada pessoalmente pela autoridade responsável pelo documento.
- 3) Caso essa assinatura seja feita em estêncil ou matriz, cujo uso permite a sua reprodução por processo mecânico ou eletrônico de cópiagem, não há necessidade de se constar a assinatura, o traço, o nome da autoridade responsável pelo confere. Ou autenticação.

4) quando tal reprodução da assinatura não for possível, será necessária a assinatura da autoridade responsável pelo confere em todas as cópias.

5) Serão assinadas pelo Cmt., Dir. ou Ch os seguintes documentos de Estado-Maior: Diretrizes, Estudo de Situação do Comandante, Planos e Relatórios de Situação.

6) Serão assinados pelo Chefe de Seção responsável pela área de atuação, os seguintes documentos de Estado-Maior: Estudos de Situação e Relatórios de pessoal, de Informações, de Contra-Informações, de Operações, de Logística, de Assuntos Cíveis e orçamentários, os Estudos de Estado-Maior, a Análise da Área de Operações e os Anexos, Apêndices, Adendos e Aditamentos.

c. Discriminação dos Anexos

1) Os Anexos, serão discriminados e relacionados em ordem alfabética (letra maiúscula) e na sequência em que são mencionados no texto do documento.

2) A sua discriminação constará da letra designativa e de seu título.

3) Os Apêndices serão relacionados no fecho do anexo e serão discriminados em algarismos arábicos e título.

4) Os Adendos serão relacionados ao fecho dos Adendos e discriminados em algarismo arábico e título.

5) Os Aditamentos serão relacionados no fecho dos Adendos e discriminados em algarismo arábico e título.

6) Quando determinado Anexo não acompanhar o documento deverá ser apostado a palavra omitido entre parênteses.

d. Distribuição do documento

1) Todo documento deve conter a lista de distribuição para assegurar que lhe seja distribuído a todos os destinatários interessados, para cálculo do número de tiragem e controle da expedição.

2) a lista de distribuição pode ser expressa com a especificação de todos os destinatários ou pela referência à lista de distribuição padrão.

3) As listas de distribuição padrão, agrupará OME afins, será elaborada pela 2ª Seção e distribuída a todas as seções do EM.

4) Quando a operação ou distribuição do documento se fizer necessária a OME de reforço, de apoio ou forças amigas, deverá ser estas discriminadas ou acrescentadas às listas de distribuição padrão.

5) após cada discriminação de destinatário deverá ser colocada a quantidade de documentos a serem expedidos e ao final o seu total.

e. Confere do Documento

1) Somente constará, quando a assinatura da autoridade responsável pelo documento não puder ser reproduzida por qualquer processo de copiagem.

2) ele se situará abaixo da expressão .CONFERE., terá idêntica força do prescrito na .Assinatura, e constará de todas as cópias.

3) Os documentos cujos originais foram assinados pelo Comandante serão conferidos pelos respectivos Subcomandantes ou Chefe do Estado-Maior.

4) Os documentos cujos originais foram assinados pelos Chefes de Seções serão conferidos pelos respectivos Subchefes.

5) Constando o .confere., deverá ser digitado ou datilografado a palavra (a) entre parêntese sobre o traço destinado à assinatura do responsável pelo documento.

f. Classificação do Grau de sigilo

Em havendo, deverá constar abaixo do .confere., centralmente e segundo o prescrito no parágrafo (57.a.1/5)

g. Rubrica das Folhas do Texto

Além da assinatura no fecho do documento, as demais folhas serão rubricadas no seu canto superior direito.

50. MODELO PADRÃO DE FECHO

A forma do fecho dos documentos de estado-maior será padronizada conforme o seguinte modelo:

.....
Acuse estar ciente (61.a)

Assinatura (62.b)

Anexos: A - (61.c)

B - (61.d)

Confere: _____

Assinatura (61.d)

R E S E R V A D O (57.a 1/5)
.....

ARTIGO 11

ANEXOS, APÊNDICES, ADENDOS E ADITAMENTOS

51. REDAÇÃO

A redação dos anexos obedecerá às mesmas normas previstas para a redação do cabeçalho, texto e fecho dos documentos de Estado-Maior, com as seguintes alterações ou peculiaridade, tendo como modelo padrão o constante do parágrafo 64 deste artigo.

a. Numeração de exemplar e total de cópias

1) Não constará ao cabeçalho, exceto quando o anexo for distribuído isoladamente.

b. Seção Responsável pela Elaboração do Anexo

1) Constará na parte esquerda do cabeçalho, abaixo da sigla da OME expedidora.

2) Será a última sigla ou abreviatura a constar da cadeia de comando.

3) Deverá ser a sigla da Seção responsável pela elaboração do Anexo, ainda que seja distinta da Seção responsável pela elaboração do documento básico.

c. Indicativo de Referência

Não constará do cabeçalho, exceto quando o anexo for distribuído isoladamente.

d. Tipo e Número do Anexo

1) Serão escritos em maiúsculas, sublinhadas e centralmente.

2) A expressão constará de:

- Tipo: Anexo, Apêndice, Adendo ou Aditamento.
- Designação ou Numeração. Anexo A, Apêndice 1, Adendo A ou Aditamento.
- Denominação: Anexo A (comunicações), Apêndices 1 (Rede Rádio) etc.
- Documento Básico: Anexo A (Comunicação) A O Op nº 11BPMI-017/78

e. Acusação do Recebimento e Ciência

Não constará do fecho do Anexo, exceto quando este for distribuído isoladamente.

f. Assinatura

A assinatura será a da mesma autoridade que assinou o fecho do documento básico.

g. Discriminação dos Apêndices, Adendos e Aditamentos

Os Apêndices serão relacionados no fecho dos anexos, os Adendos no fecho dos Apêndices e os Aditamentos no fecho dos Adendos.

h. Distribuição dos Anexos

Não constará do fecho, exceto quando o Anexo for distribuído isoladamente.

i. Confere do Anexo

Será aposta pelo Chefe da Seção que elaborou o anexo e somente quando a assinatura da autoridade responsável não puder ser reproduzida por qualquer processo de copiagem.

52. MODELO PADRÃO

A forma do cabeçalho e do fecho dos anexos, apêndices, adendos e aditamentos será padronizada conforme o seguinte modelo exemplo.

.....
PMGO RESERVADO
1º CRPM GOIÂNIA - GO
9º BPM 111600Mar07
3ª SEÇÃO (57.C.2) OPERAÇÃO BUSCAS
3ª SEÇÃO (57.c.2)
ANEXO A (ALIMENTAÇÃO) À O Op nº 9ºBPM-017/07

Assinatura

Apêndice:
1 -
2 -

Confere:

Assinatura

.....