

PÉRICLES DE SOUZA FOUREAUX, TEN CEL PM
MOZAR LUIS SOARES DE SOUZA, TEN CEL PM
ALCINO LAGARES CORTES COSTA, MAJ PM
JOSEMAR TRANT DE MIRANDA, MAJ PM
MARCO ANTÔNIO GOMIDE REIS, MAJ PM
MARCOS AURÉLIO MACHADO, MAJ PM

MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO

(MTP - 11 - 2 - PM)

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BELO HORIZONTE

356.35(815.1)

F773

ex.5

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA
(62) 3201-1614

MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO
(MTP - 11 - 2 - PM)

AUTORES:

Péricles de Souza Foureaux, Ten Cel PM
Mozar Luiz Soares de Sousa, Ten Cel PM
Alcino Lagares Côrtes Costa, Maj PM
Josemar Trant de Miranda, Maj PM
Marco Antônio Gomide Reis, Maj PM
Marcos Aurélio Machado, Maj PM

CAP
FERNANDES



00014390

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BELO HORIZONTE
1990

00014390

Direitos autorais exclusivos da Polícia
Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG

1ª edição

1ª tiragem - 1.000 exemplares - Junho/87

2ª tiragem - 2.000 exemplares -

DATILOGRAFIA:

MÁRCIO LOPES DA COSTA, 3º SGT PM

Ficha catalográfica elaborada pela

Bibliotecária Ana Maria Gomes Afonso, CRB/6 - 1025

FOUREAUX, Péricles de Souza et alii.

F744m Manual de Trabalho de Comando.

Belo Horizonte, Academia de Polícia
Militar da PMMG, 1987.

1. Polícia Militar - Estado-Maior
2. Trabalho de Comando - Princípios doutrinários
3. Estado-Maior - Princípios doutrinários I. t.

CDD 355.0335

Reprodução proibida, salvo parcialmente,
para exclusivos fins instrucionais, no âmbito interno da PMMG, sob as penas da lei.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA
(62) 3201-1614

RESOLUÇÃO Nr 1678, DE 13 DE MARÇO DE 1987

Aprova o Manual de Trabalho de Comando e
o considera Trabalho Técnico-Profissional.

O Coronel PM Comandante-Geral da Polícia Militar, no
uso de suas atribuições previstas no inciso XI do artigo 6º, do
R-100, aprovado pelo Decreto Nr 18.445, de 15Abr77,

R E S O L V E :

Art 1º - Fica aprovado o "Manual de Trabalho de Coman-
do" elaborado pela seguinte Comissão:

- Ten Cel PM Péricles de Souza Foureaux;
- Ten Cel PM Mozar Luiz Soares de Sousa;
- Maj PM Josemar Trant de Miranda;
- Maj PM Alcino Lagares Côrtes Costa;
- Maj PM Marco Antônio Gomide Reis;
- Maj PM Marcos Aurélio Machado

Art 2º - Fica considerado Trabalho Técnico-Profissio-
nal nos termos da Resolução 1.573, de 07Jul86, o Manual referido
no artigo anterior.

Art 3º - O presente Manual passa a ter a classifica-
ção de MTP-11-2-PM.

Art 4º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua
publicação e revoga as disposições em contrário.

Comando-Geral em Belo Horizonte, 13 de março de 1987.

*** LEONEL ARCHANJO AFFONSO, CORONEL PM ***
- COMANDANTE-GERAL -

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1 - GENERALIDADES	9
ARTIGO I - INTRODUÇÃO	9
1. FINALIDADE	9
2. OBJETIVOS	9
3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
4. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	10
CAPÍTULO 2 - PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS	11
ARTIGO I - CONCEITOS BÁSICOS	11
5. GENERALIDADES	11
6. COMANDO	11
7. COMANDANTE	11
8. ESTADO-MAIOR	12
9. ESCALÕES DE COMANDO	12
10. CANAL DE COMANDO	12
11. CADEIA DE COMANDO	12
ARTIGO II - PRINCÍPIOS GERAIS	13
12. NECESSIDADE, IMPORTÂNCIA E FINALIDADE DO ESTADO-MAIOR	13
13. CARACTERÍSTICAS DO ESTADO-MAIOR DE POLÍCIA MILITAR	14
14. ATRIBUTOS E REQUISITOS DOS INTEGRANTES DE ESTADO-MAIOR	14
15. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE DE ESTADO-MAIOR	15
ARTIGO III - FUNÇÕES COMUNS AOS OFICIAIS DE ESTADO-MAIOR	17
16. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	17
17. PRODUZIR INFORMAÇÕES	18
18. REALIZAR ESTUDOS DE SITUAÇÃO	18
19. APRESENTAR PROPOSTAS	19
20. ELABORAR DOCUMENTOS	19
21. SUPERVISIONAR A EXECUÇÃO	20
ARTIGO IV - NORMAS E TÉCNICAS DE AÇÃO DE ESTADO-MAIOR	20
22. TRABALHO COMPLETO DE ESTADO-MAIOR	20
23. COORDENAÇÃO DE ESTADO-MAIOR	23
24. SUPERVISÃO DE ESTADO-MAIOR	26
25. PESQUISA DE ESTADO-MAIOR	28
26. REDAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ESTADO-MAIOR	30
27. UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS	30

ARTIGO V	- ORGANIZAÇÃO DE ESTADO-MAIOR ...	31
	28. GENERALIDADES.....	31
	29. ESTRUTURA DE ESTADO-MAIOR.....	32
CAPÍTULO 3	- PROCESSO DECISÓRIO.....	37
ARTIGO I	- TEORIA GERAL DE DECISÃO.....	37
	30. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE DECISÃO.....	37
	31. PROCESSO DECISÓRIO.....	38
	32. O PROCESSO DECISÓRIO POLICIAL-MILITAR.....	39
ARTIGO II	- NÍVEIS DE DECISÃO.....	44
	33. NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE DECISÕES ...	44
	34. CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE AÇÃO E OS NÍVEIS DE DECISÃO.....	49
ARTIGO III	- RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	51
	35. NATUREZA DOS PROBLEMAS POLICIAIS-MILITARES.....	51
	36. CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POLICIAIS-MILITARES.....	52
	37. METODOLOGIA DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	55
ARTIGO IV	- ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDENS... ..	57
	38. PLANEJAMENTO.....	57
	39. PRECEITUÁRIO PARA PLANEJAMENTO.....	57
CAPÍTULO 4	- TÉCNICA DE REDAÇÃO DE DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO.....	59
ARTIGO I	- TÉCNICAS GERAIS DE REDAÇÃO.....	59
	40. PRINCÍPIOS BÁSICOS.....	59
	41. ASPECTOS FORMAIS.....	59
ARTIGO II	- DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO... ..	67
	42. QUADRO SINÓTICO DOS PRINCIPAIS DOCUMENTOS.....	67
	43. MEMENTOS USUAIS.....	68
	44. NORMAS DE CONTEÚDO.....	73
ARTIGO III	- DOCUMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	101
	45. QUADRO SINÓTICO DOS PRINCIPAIS DOCUMENTOS.....	101
	46. MEMENTOS USUAIS.....	102
CAPÍTULO 5	- CONCLUSÃO.....	107
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	CONSULTADA.....	109

APRESENTAÇÃO

Vem a lume mais um trabalho técnico-profissional elaborado na Polícia Militar de Minas Gerais: o "MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO", assinado por seis autores: os Tenentes-Coronéis PM Péricles de Souza Foureaux, Mozar Luiz Soares de Souza, e os Majores PM Alcino Lagares Cortes Costa, Josenar Trant de Miranda, Marco Antônio Gomide Reis e Marcos Aurélio Machado.

Quem os conhece - e toda a Polícia Militar de nossos dias os conhece muito bem - sabe do valor indiscutido e do desempenho estrênuo de cada integrante dessa equipe que, congregada num mesmo propósito, só poderia produzir um trabalho de vulto.

É inevitável e natural, à simples menção dos autores, a expectativa / de um trabalho sério, profundo, abrangente, ao nível da experiência, conhecimento e doutrina com que têm eles engrandecido, nos cursos de formação e aperfeiçoamento da Corporação, a disciplina **TRABALHO DE COMANDO**.

Quem consulta o **MANUAL** percebe, ao primeiro relance, os contornos de um trabalho atento à mais moderna doutrina, sedimentado em amadurecida fundamentação teórica, sem perder identidade com o dialeto específico de polícia militar.

Vem em muito boa hora o **MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO**:

Vive o Brasil talvez o mais delicado momento econômico e psicossocial de sua história, onde a sustentação psicológica do indivíduo parece estar por um fio, geométrica e consecutivamente abalada pela queda de padrões de vida, pela insegurança, pela incerteza... São caudais que afluem perigosamente ao estuário da desordem pública e do despreço ao direito de outrem.

Nesse contexto, cresce em intensidade e complexidade o papel da polícia como mediadora, em nome do Estado, das relações individuais e das reações / grupais.

Num plano de resposta quase sempre privado da desejável infra-estrutura de retaguarda - completamento de efetivos, aparelhamento, recursos financeiros, instrução - ressalta-se cada vez mais o papel do Oficial de Estado-Maior.

Já em 1705, há quase três séculos, no seu "Traité de la Police", afirmou N. Delamare:

"O ministério dos magistrados e oficiais de polícia é dos mais importantes; os objetos que ele abarca são de certo modo indefinidos: só podemos percebê-los por um exame suficientemente detalhado".

Sempre entendi que o Estado-Maior não se resume à PM1, PM2, etc, ou à P1, P2 e restantes seções de qualquer nível. Integra o Estado-Maior, "lato sensu", todo assessor do Comandante, em qualquer nível. Todo Oficial precisa sentir-se / integrante do chamado Estado-Maior Especial, e atuar permanentemente como tal!

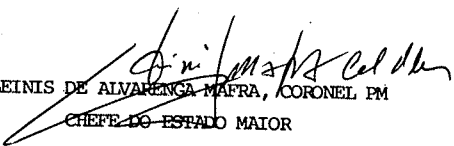
Nenhum Oficial de Polícia Militar pode desobrigar-se de pensar; / de participar; de sugerir; e de aperfeiçoar-se a si mesmo, todo o tempo. De assessorar o seu Comandante, com lealdade, empenho e competência.

O MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO vem ocupar uma lacuna.

É necessário que seja ele o "vade-mecum" de todo Oficial de Polícia Militar; que metodize estudos e oriente informações; que faça nascerem e nutrirem-se o hábito da pesquisa sistemática, a análise acurada de opções e hipóteses, a persistência em assessorar com grandeza e a disciplina pessoal / em acatar e implementar as decisões.

A Polícia Militar muito agradece aos autores deste trabalho de fôlego, que muito os dignifica e recomenda.

Belo Horizonte, 04 de junho de 1987.


CLEINIS DE ALVARENGA MAFRA, CORONEL PM
CHEFE DO ESTADO MAIOR

CAPÍTULO 1
GENERALIDADES

ARTIGO I

INTRODUÇÃO

1. FINALIDADE

O presente manual traz a síntese dos assuntos de interesse dos comandantes e assessores no campo da doutrina de Estado-Maior de Polícia Militar, envolvendo os princípios doutrinários, o processo decisório e a técnica de redação de documentos de planejamento e de implementação.

2. OBJETIVOS

a. Padronização da linguagem e de métodos para a resolução de problemas.

b. Selecionar os métodos de planejamento para a resolução de problemas policiais-militares.

c. Estabelecer os principais documentos de planejamento e implementação e suas técnicas de redação.

3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A evolução da Polícia Militar vem se processando de forma concomitante com o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais.

Tal fato explica sua perfeita identidade com os valores da comunidade mineira e evidencia uma Corporação a um só tempo tradicional e moderna.

O mesmo grau de confiança em sua capacidade de "proteger e socorrer, com sua qualidade e objetividade", vem sendo manifestado ao longo dos últimos séculos pela gente mineira, podendo, conseqüentemente, creditar essa manifestação unicamente ao seu atual sucesso na prevenção e repressão à criminalidade, acentuadamente crescente a partir dos primórdios da década de 70.

Sobretudo, a Polícia Militar é uma Corporação de integração, interação e inter-relação comunitárias, situação que a impulsiona espontaneamente nos rumos a que se destina o próprio Estado de Minas Gerais.

Por isso mesmo, nos últimos anos, tem sido intensa a pesquisa de princípios de Estado-Maior que devam constituir sua doutrina e dos métodos de planejamento, procurando-se seleccionar aqueles que melhor se prestem à resolução de problemas policiais-militares.

Outro aspecto a considerar é a imprescindível desmitificação do assunto: colocar uma importante ferramenta de trabalho na atividade policial-militar ao alcance de comandantes e assessores, desde o escalão Comando-Geral ao destacamento, observadas naturalmente as leituras diversas e aprendizados em graus diferentes.

4. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A pesquisa empreendida envolveu vários aspectos, abrangendo obras de técnicos civis e militares, nacionais e estrangeiros, passando naturalmente pelos Manuais do Exército Brasileiro, em especial o ESTADO-MAIOR E ORDENS (IP 101-5 1ª e 2ª PARTES) utilizado na Corporação até a presente data.

Predominaram, no entanto, os conhecimentos adquiridos através de documentos produzidos pelo Cel PM KLINGER SOBREIRA DE ALMEIDA, reconhecidamente o oficial que maior contribuição intelectual tem prestado no campo da doutrina de Estado-Maior, na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e cujos trabalhos, extrapolando as fronteiras do Estado, também são adotados em Corporações coirmãs.

O assunto não foi esgotado. A própria limitação do espaço impediu que fossem apresentados conceitos e idéias de autores como Regina Carvalhal, Chiavenato, Dewey, Katz e Kahn, Herbert A. Simon, Willian H. Newman e Kepner e Tregoe.

Os instrutores dos diversos cursos e aqueles que desejarem se aprofundar no assunto poderão recorrer às indicações bibliográficas.

Ressalte-se que, em alguns aspectos - resolução de problemas administrativos e de problemas típicos de nível estratégico, por exemplo - admitiu-se uma larga margem de liberdade para o exercício da criatividade pelos futuros examinadores de problemas policiais-militares.

CAPÍTULO 2
PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS

ARTIGO I
CONCEITOS BÁSICOS

5. GENERALIDADES

Este capítulo estabelece as orientações e os princípios doutrinários que devem nortear a organização e o funcionamento de um Estado-Maior na PMMG.

São princípios já experimentados e que representam linhas de ações que auxiliam comandantes e oficiais de estado-maior na solução de seus problemas, sem depender de tentativas casuais.

As informações aqui contidas são aquelas mais utilizadas e consagradas em nossa Corporação. No entanto, não esgotam definitivamente o assunto, pois cada comandante ou assessor deve suplementá-las com uma boa dose de criatividade e discernimento. Estas qualidades são, obviamente, imprescindíveis em qualquer administrador, notadamente no policial-militar que, na maioria das vezes, é obrigado a planejar ininterruptamente em meio ao dinamismo conjuntural.

6. COMANDO

É o conjunto de ações desenvolvidas pelo Comandante e seus assessores (Estado-Maior ou Staff), visando atingir os objetivos da organização.

7. COMANDANTE

O Comandante é o homem que planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de suas forças e, como tal, é o único responsável pelas decisões. Comandar é assumir o compromisso com o resultado da atividade de várias pessoas que trabalham em conjunto. O Comandante tem a responsabilidade direta sobre a realização dos objetivos da sua organização.

8. ESTADO-MAIOR

É um corpo de oficiais qualificados, que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando.

9. ESCALÕES DE COMANDO

São os diferentes níveis de Comando que compõem a Corporação, organizados em estrutura escalar (ou vertical, ou hierárquica).

10. CANAL DE COMANDO

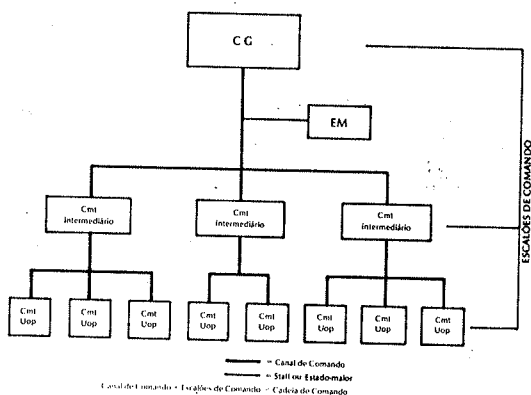
É o caminho por onde fluem, no sentido descendente, as ordens e orientações do Comandante superior e, no sentido ascendente as respostas e informações dos subordinados.

11. CADEIA DE COMANDO

É o conjunto de escalões e canais de comando, através dos quais as ações de comando são exercidas verticalmente, nos sentidos ascendente e descendente.

É característica das instituições que têm por base institucional a hierarquia e a disciplina, uma organização escalar (vertical), desdobrando-se a partir do ápice, em escalões sucessivos de responsabilidade para o cumprimento da missão. A cada escalão corresponde um comandante que é o responsável, perante o comandante superior, pelo planejamento e emprego de suas forças sob todos os aspectos.

A violação da cadeia de comando usurpa as prerrogativas do comandante intermediário não-considerado e anula sua autoridade, sem uma correspondente eliminação de sua responsabilidade.



ARTIGO II
PRINCÍPIOS GERAIS

12. NECESSIDADE, IMPORTÂNCIA E FINALIDADE DO ESTADO-MAIOR

A medida que uma instituição vai crescendo, o seu dirigente vai ficando, cada vez mais, assoberbado de encargos que dificultam a condução, com eficiência, da sua função.

Na Polícia Militar, como em qualquer outra instituição, os trabalhos inerentes às funções de Comandante são muito grandes e complexos para que ele possa desincumbir-se deles sozinho. Vários fatores determinam essa complexidade: tamanho da organização, extensão territorial de responsabilidade, ascensão da criminalidade, exigência da comunidade, diversidade de leis, decretos e regulamentos, números de cargos, procedimentos controladores e outros.

Os comandantes e chefes precisam de consultores, de pessoas capazes de estudar e pesquisar os assuntos sobre os quais têm de decidir, cabendo a tais pessoas planejar essas decisões e orientar e acompanhar o que foi decidido.

A assessoria é uma forma de racionalizar as funções do Comandante, proporcionando-lhe maior eficiência no planejamento e execução das atividades de pessoal, informações, operações, formação, instrução, logística, comunicação social, orçamentação, modernização administrativa e outras.

A função do oficial de Estado-Maior é assessorar o Comandante no exercício de suas funções administrativas e operacionais, planejando ativamente o emprego de forças, resolvendo problemas organizacionais, distribuindo ordens e supervisionando sua execução.

Yoder ⁽¹⁾ indica as principais finalidades de um "Staff":

1. formular normas, regulamentos, procedimentos;
2. efetuar planejamento;
3. rever, estimar constantemente (inclusive as definições de critério e de controle) o planejamento, para melhor ajustá-lo à realidade;
4. consultar (prestar consultoria ou ser consultado) e recomendar;
5. servir à linha de operações, prestando serviços especializados."

Em síntese, compete ao Estado-Maior ("Staff" ou assessoria), na dimensão do escalão em que se situa:

- a. ESTUDAR os problemas relacionados com a organização, sua missão institucional e os objetivos a atingir;
- b. REUNIR E PREPARAR todos os elementos necessários à concepção e formulação das políticas, diretrizes, planos e ordens do Comandante;
- c. PROVIDENCIAR todos os elementos necessários para que o Comandante possa julgar o problema e tomar uma decisão;
- d. IMPLEMENTAR as políticas, diretrizes, planos e ordens do Comandante;
- e. ASSEGURAR a transmissão e difusão das decisões do Comandante;
- f. ORIENTAR, COORDENAR e CONTROLAR todas as atividades fundamentais da organização.

13. CARACTERÍSTICAS DE ESTADO-MAIOR DE POLÍCIA MILITAR

- a. Suas atividades são executadas permanentemente;
- b. Seus trabalhos são anônimos e impessoais;
- c. Age dentro das normas e conceitos estabelecidos em textos prescritivos (leis, regulamentos, diretrizes, regimentos, NGA);
- d. Preocupa-se com os detalhes, enquanto que os comandantes dirigem suas atenções para os aspectos essenciais, amplos e críticos;
- e. Apresenta propostas preocupado e compromissado com os resultados, de uma forma franca e leal;
- f. Planeja normalmente em situação complexa, pois os problemas concernentes à manutenção da ordem pública são dinâmicos, velozes e variam, com intensidade, no tempo e no espaço.

14. ATRIBUTOS E REQUISITOS DOS INTEGRANTES DE ESTADO-MAIOR

O Estado-Maior deve ser integrado por oficiais qualificados, a fim de que possa assessorar adequadamente o Comandante.

A história demonstra que estados-maiores compostos de oficiais bisonhos já levaram potências ao completo fracasso.

O Estado-Maior, em todos os níveis, deve ser composto por pessoal que tenha mentalidade voltada para os reais objetivos da organização. É conveniente que o oficial de

estado-maior tenha experiência em atividades para as quais agora elabora planejamentos. Por isso, é doutrina firmada na PMMG que segundos-tenentes não devem exercer funções de assessoria.

A inteligência, a capacidade de reflexão e formulação, a criatividade, a franqueza, a lealdade, o equilíbrio e a cultura profissional são qualidades necessárias a um integrante de EM.

Alguns critérios devem, ainda, ser observados pelos Comandantes na escolha dos oficiais de seus estados-maiores, nos diversos escalões:

a. Escalão Comando Geral

1) Assistentes do CG e do Ch EM e Chefes de Seções do EM/PM:

a) devem ser possuidores do CSP;

b) devem ter experiência de Comando ou Subcomando de Unidades Operacionais (UOp).

2) Adjuntos de Seções do EM/PM: devem ser possuidores do CAO.

b. Nos Demais Escalões

1) EM de Comando Intermediário (CPC, CCB e CPA):

a) Chefes de EM: devem ser possuidores do CSP;

b) Chefes de Seções do EM: devem ser possuidores do CAO.

2) Escalão UOp

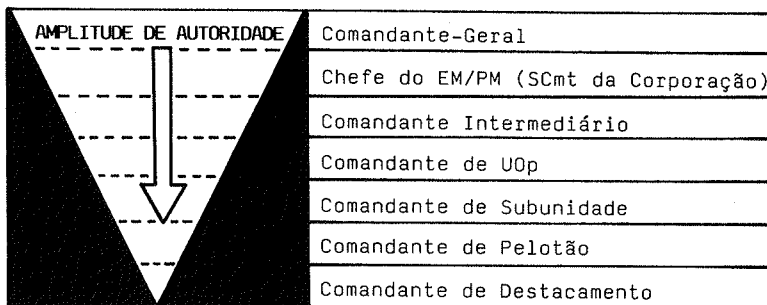
Os chefes de seções do EM devem ser possuidores do CAO.

15. AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE DE ESTADO-MAIOR

Segundo Koontz e O'Donnell ⁽²⁾, "AUTORIDADE é o poder legal ou legítimo, ou o direito de comandar ou agir" e "RESPONSABILIDADE é a obrigação de usar o referido poder de modo e para os propósitos desejados por aqueles que o outorgaram."

a. Amplitude de Autoridade

A hierarquia da instituição representa a distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos escalões de comando. O nível superior sempre tem maior poder de decisão. Esse poder diminui à medida que se vai do alto para baixo na cadeia de comando. Essa amplitude de autoridade pode ser assim representada:



* Adaptado de: Idalberto Chiavenato - Teoria Geral de Administração - volume I - página 318.

b. Tipos de Autoridade

1) Autoridade de Linha (ou hierárquica)

Autoridade que, além dos outros, possui o poder disciplinar sobre os órgãos subordinados, sendo responsável perante o escalão imediatamente superior pelo correto emprego, funcionamento e disciplina dos mesmos.

A autoridade de linha sobre as Unidades Operacionais (UOp) é exercida pelo Comandante-Geral, Chefe do Estado-Maior/PM - Subcomandante da PMMG - e respectivos Comandantes Intermediários (CPC, CPA e CCB).

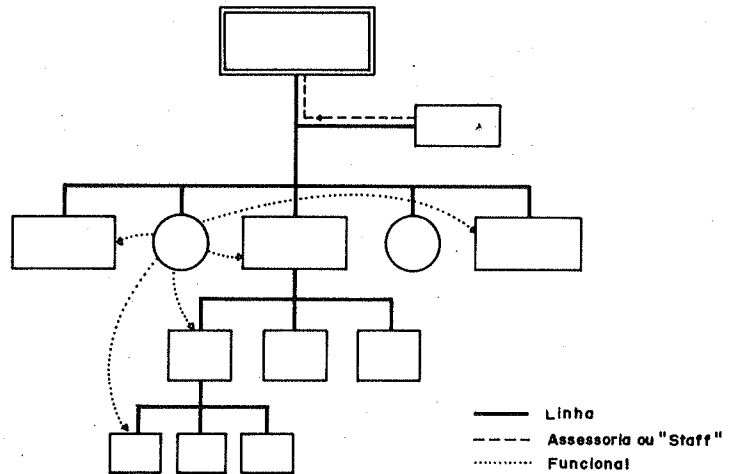
2) Autoridade Técnica (ou funcional)

Autoridade que, no seu campo de atividade, emite orientações normativas e desenvolve supervisão técnica sobre determinados atos a cargo de pessoas sujeitas a diferentes autoridades hierárquicas. Não possui a autoridade de linha, a não ser sobre os órgãos que lhe sejam diretamente subordinados.

Assim, um Comandante de UOp, além da autoridade hierárquica do seu superior imediato (Comando Intermediário) mantém relações e recebe orientação técnica das autoridades funcionais (Diretores).

3) Autoridade de Estado-Maior (Assessoria ou Staff)

Autoridade que, assessorando a linha ou a técnica, estuda os assuntos pertinentes, propõe soluções, elabora diretrizes, instruções, planos, ordens e outros documentos, emite ordens em nome da autoridade assessorada, quando autorizada e exerce coordenação e controle. O Subchefe do EM, Chefes de Seções do EM/PM, os Chefes de EM dos Comandos Intermediários e os Chefes de Seções do EM de UOp, dentre outros, possuem autoridade de assessoria.



Adaptado de Idalberto Chiavenato, Teoria Geral de Administração
Volume 1, pag 339

c. Preceitos Básicos

1) O Comandante é o único responsável perante o escalão superior pelo que sua organização fizer de certo ou errado;

2) O EM não dispõe, por si mesmo, de nenhuma autoridade hierárquica. Sua autoridade deriva do Comandante e deve ser exercida em nome deste;

3) A autoridade de Estado-Maior é uma autoridade moral;

4) As Diretrizes, Instruções, Planos e Ordens transmitidas pelo oficial de estado-maior aos órgãos subordinados são feitas em nome do Comandante;

5) A delegação de competência a um oficial de estado-maior deve ser bem clara e definida.

ARTIGO III

FUNÇÕES COMUNS AOS OFICIAIS DE ESTADO-MAIOR

16. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Como já foi visto, ao lado da organização de linha, funciona o serviço de assessoria, cuja característica básica é

o aconselhamento. Constitui-se na extensão físico-mental do Comandante, o que significa para este, segundo Mooney ⁽³⁾, "mais olhos, mais ouvidos e mais mãos que o auxiliam na formulação de seus planos".

A experiência já demonstrou que se pode agrupar, didaticamente, as tarefas do oficial de estado-maior em cinco grandes funções:

- produzir informações;
- realizar estudos de situação;
- apresentar propostas;
- elaborar documentos;
- supervisionar a execução.

Cada uma dessas funções obedece a determinadas normas de ação, que facilitam o trabalho de assessoria e consultoria, não representando, no entanto, cada uma delas, uma fase distinta do trabalho. Representam a melhor maneira de exercer eficientemente o assessoramento.

17. PRODUZIR INFORMAÇÕES

Estado-Maior é um órgão informativo por excelência. Colhe elementos e informa à autoridade que deve conhecê-los para tomar suas decisões.

No seu campo de atividade, cada oficial de estado-maior produz as informações pertinentes, - a partir da coleta, consolidação e interpretação dos diversos informes que chegam continuamente à sua unidade (ou organização) - que são repassadas ao Comandante ou servem de subsídio para realização de estudos e de planejamentos.

É importante a prática de troca de informes e informações entre oficiais de estado-maior e entre estes e os demais integrantes da organização, a fim de que o Comando possa explorá-los integralmente, elaborando estudos mais completos e proporcionando a tomada de decisões mais acertadas.

18. REALIZAR ESTUDOS DE SITUAÇÃO

Estudo (exame) de Situação é um processo básico de planejamento, levado a efeito, normalmente, por um assessor, através de um trabalho teórico, consciente e lógico, que tem como objetivo racionalizar a tomada de decisão, no campo administrativo ou operacional. A partir de uma Diretriz do Comandante ou Chefe, conduz a uma rede de alternativas que permite uma visão sistêmica do problema e uma decisão de

qual a melhor alternativa, considerados os objetivos e as restrições.

A tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade do Comandante, que deve continuamente escolher o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e como fazer.

Dependendo do objetivo a ser atingido, do problema a ser solucionado, da missão a ser cumprida e do escalão considerado, o Estudo de Situação assume diferentes denominações, conforme estabelecido no Capítulo 4 deste manual.

19. APRESENTAR PROPOSTAS

As propostas se constituem na contribuição oferecida ao Comandante ou Chefe pelos Oficiais de Estado-Maior, a fim de auxiliá-lo na tomada de uma decisão. A proposta é o corolário de um estudo bem concatenado, fruto de uma análise objetiva sobre as vantagens e desvantagens de diversos caminhos. Representa o resultado de um trabalho raciocinado, criativo.

A boa execução dessa função exige a obediência de alguns preceitos básicos:

a. A decisão cabe ao Comandante. O assessor não deve ficar irritado ou descontente quando sua proposta não for aceita pelo Comandante ou Chefe.

b. Uma proposta deve ser clara, objetiva e sincera. Alguns assessores, conhecedores daquilo que o Comandante gostaria de ouvir, apresentam propostas insinceras, sem consistência prática. O caráter fraco e a subserviência são incompatíveis com um oficial de Estado-Maior.

c. A proposta que envolve mais de uma área funcional deve estar devidamente coordenada entre os interessados.

d. Para apresentação de suas propostas os oficiais de estado-maior seguem normas formais e informais na sua elaboração. Em alguns casos, elas podem ser apresentadas verbalmente, mas, na maioria das vezes, são apresentadas por escrito.

20. ELABORAR DOCUMENTOS

A elaboração de documentos representa a materialização da decisão do Comandante ou Chefe, detalhadas nos seus aspectos componentes, principalmente a missão, a concepção tática, as formas de execução, os recursos humanos e materiais e outras informações. Eles determinam o cumprimento da decisão da autoridade.

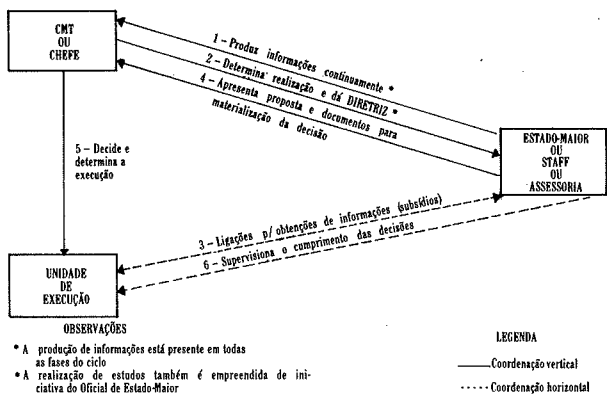
O Comandante pode delegar competência a oficial de estado-maior para expedir ordens, em seu nome, independentemente de sua aprovação, para os casos rotineiros. A elaboração de documentos será tratada no Capítulo 4 deste manual.

21. SUPERVISIONAR A EXECUÇÃO

O Estado-Maior assegura o cumprimento das decisões, através de uma atividade contínua de acompanhamento da execução, realizando um controle concomitante (direto) ou através da análise de relatórios, mapas e outros documentos pertinentes (controle indireto).

Essa função visa verificar nos órgãos subordinados o recebimento das decisões superiores, sua compreensão e cumprimento adequados e auxiliá-los nas dificuldades porventura surgidas. Além de aliviar o Comandante, essa atividade proporciona a retro-alimentação necessária ao assessoramento do Comandante ou Chefe, de forma a propiciar reavaliações e correção de desvios.

O exercício das cinco funções comuns aos oficiais de estado-maior pode ser assim esquematizado:



ARTIGO IV

NORMAS E TÉCNICAS DE AÇÃO DE ESTADO-MAIOR

22. TRABALHO COMPLETO DE ESTADO-MAIOR

a. Generalidades

Como foi visto no artigo anterior, os oficiais de Estado-Maior realizam uma série de atividades e, dentre elas, sobressaem as referentes a realização de estudos e apresentação de propostas. Essas atividades devem se cercar

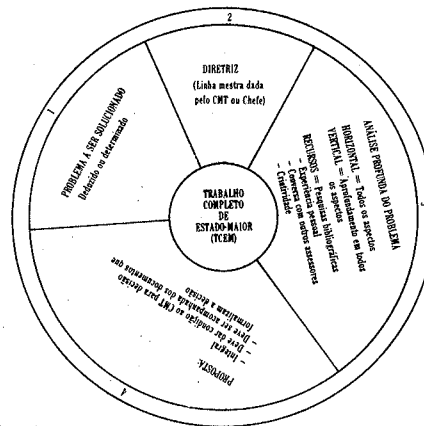
de uma série de cuidados especiais, pois se constituem no arcabouço de idéias e de alternativas a serem utilizadas na decisão.

Para o exercício eficiente dessas funções, o oficial de Estado-Maior deve obedecer a um conjunto de normas e técnicas para a apresentação de um Trabalho Completo de Estado-Maior.

b. Conceito

O Trabalho Completo de Estado-Maior (TCEM) consiste na apresentação de proposta clara, baseada numa análise rigorosa de um problema, em coordenação com as pessoas essencialmente atingidas, de sugestões sobre como evitar possíveis dificuldades e da documentação que propicie a materialização da decisão do Comandante.

O ciclo de realização do TCEM é concretizado através do preparo de trabalhos escritos - ofícios, ordens e Notas de Serviços, Resolução, Avisos, Planos, Instruções, Diretrizes, etc - que proporcionam ao Comandante ou Chefe a possibilidade de colocar a proposta em funcionamento sem necessidade de maiores estudos e reuniões demoradas.



c. Técnicas

1) A Diretriz

A primeira coisa que um oficial de Estado-Maior deve fazer ao receber ou deduzir uma tarefa, é solicitar uma diretriz (linha mestra, guia de raciocínio) do seu Comandante ou Chefe. É bom lembrar que a falta de diretriz já é uma diretriz.

O fornecimento da diretriz inicial não esgota os contatos entre o responsável pela tarefa e o Comandante.

Ambos devem conversar constantemente sobre o assunto, principalmente sobre os progressos dos trabalhos e dificuldades. Evidentemente que isso não significa que o assessor deve estar permanentemente incomodando o Comandante com perguntas, cujas respostas a autoridade espera receber do analista do problema. Há uma máxima consagrada em publicações sobre estado-maior de que "o Comandante deseja respostas e não perguntas".

2) A Análise

Deve abranger todos os aspectos do problema (horizontalidade) e aprofundar-se nas minúcias de cada detalhe (verticalidade).

O analista deve se saturar de informações sobre o problema, sentir-se uma "autoridade" no assunto. Nessa fase não deve fazer pré-julgamentos ou apressar-se em estabelecer conclusões. Não é só o estudo bibliográfico ou a experiência acumulada na profissão que o suprirão de informações, devendo discutir o assunto com outros oficiais de estado-maior, com pessoas que serão atingidas pela decisão final, com estudiosos no assunto e outros.

Nesta fase, o oficial exercerá toda sua criatividade, formulando hipóteses pertinentes ao problema. Sobre o assunto, o General Townsend afirmou: "A primeira coisa realmente importante que qualquer oficial de EM tem de fazer é usar a sua cabeça".⁽⁴⁾

3) A Integridade da Proposta

A essência da teoria do TCEM é evitar a tendência existente em alguns assessores de transferir trabalhos mais difíceis e complexos ao Comandante, ou mesmo levar-lhe sucessivas conclusões parceladas.

A proposta apresentada deve dar ao Comandante a convicção para decidir e não levá-lo a adiar a decisão por inconsistência de informações.

A inteireza da proposta se consuma com a apresentação dos documentos que formalizam as possíveis medidas, evitando-se defeitos como:

- dar conselhos vagos e absurdos;
- apresentar conclusões errôneas;
- deixar de ponderar todos os fatos ou de consultar pessoas que serão afetadas pela solução do problema;
- não apontar à atenção do Comandante ou Chefe os percalços do mesmo modo que as vantagens, num curso de ação recomendado;

- deixar de apresentar os documentos para implementação de decisões.

23. COORDENAÇÃO DE ESTADO-MAIOR

a. Conceito de Coordenação

Coordenação é o ato ou efeito de harmonizar ações, conjugando esforços em prol de um objetivo comum.

Para Chiavenato ⁽⁵⁾, "a coordenação age como atividade preventiva e corretiva dos riscos da divisão do trabalho, convergindo e harmonizando todos os esforços individuais no sentido das idéias e dos objetivos pré-determinados pela Empresa".

Em ambos os conceitos, ressalta-se a necessidade do pleno conhecimento do OBJETIVO, sem o qual é impossível exercer-se a coordenação. Em suma, a coordenação indica que há um objetivo a atingir e que deve guiar as ações de todos.

b. Tipos de Coordenação

1) Coordenação de Comando (ou Vertical)

É o conjunto de atividades decorrentes da força da ação do Comandante as quais, fluindo do topo da organização e incidindo sobre os elementos subordinados, possibilitam ajustar planos e normas e assegurar a harmonia das ações decorrentes.

2) Coordenação de Estado-Maior (ou Horizontal)

É o conjunto de esforços harmônicos de oficiais que integram o estado-maior, sem vinculação hierárquica - embora possam estar em níveis diferentes - visando alcançar objetivos comuns e evitar a dispersão de esforços, através de cooperação, entrosamento e senso do dever comum, manifestados em reuniões e ligações formais e informais.

c. Princípios de Coordenação

1) É muito importante que a coordenação de qualquer empreendimento se inicie a partir dos primeiros passos do planejamento e de estabelecimento de Diretrizes, Instruções, Planos e Ordens, assegurando a harmonia das ações e evitando-se a duplicidade de trabalhos.

2) O assessor deve conhecer as tarefas (funções) dos outros assessores que são relacionadas com as suas.

3) As ações de estado-maior são interdependentes, integradas. São como engrenagem de uma mesma máquina; não são compartimentos estanques, isolados, solitários.

Em um estado-maior, de qualquer nível, as Seções devem se integrar, pois representam o desdobramento das diversas missões do Comandante.

4) A coordenação nos Estados-Maiores é formalmente exercida pelos respectivos Chefes, em todos os níveis. No nível operacional o Chefe do EM é o Subcomandante da Unidade. Contudo, devemos ter sempre em mente que a coordenação de estado-maior é mais horizontal: o próprio oficial encarregado de uma tarefa e todos os demais interessados juntam-se, discutem, examinam, correlacionam todos os problemas, as alternativas, as consequências e dirimem conflitos. Em suma, é o oficial de estado-maior encarregado da tarefa o principal responsável pela coordenação dos trabalhos, devendo ter a iniciativa de procurar os demais envolvidos no assunto.

Pelos princípios acima, verifica-se que o método de conseguir coordenação é muito mais horizontal do que vertical. Depende muito mais das relações interpessoais do que da ação direta do Comandante.

d. Técnicas de Coordenação

Como já foi visto, a coordenação é resultado do inter-relacionamento e da boa e eficiente comunicação entre membros de um estado-maior, ou entre integrantes de estados-maiores de níveis diferentes.

A comunicação é o meio pelo qual as pessoas da instituição permutam informações visando atingir os objetivos comuns. É a base fundamental da coordenação, pois é através dela que se transmitem as informações e orientações para todos os níveis.

Na prática, essas comunicações (formais e informais) são empreendidas através das seguintes técnicas:

1) Reunião

A reunião é uma técnica de comunicação utilizada na coordenação de estado-maior, para apresentar dados e informações específicas, solucionar um problema pela troca de informações, transmitir uma decisão e outros.

Para que possa atingir seus objetivos, a reunião deve obedecer determinadas técnicas, tais como:

a) Deve ser precedida de três providências indispensáveis:

(1) Sumário da Reunião (delimitação do problema e fixação do objetivo);

(2) Preparação da Reunião (distribuição de pauta, cronograma e preparação do local);

(3) Convocação da Reunião (com a antecedência necessária e somente das pessoas que realmente são essenciais).

b) A sua realização propriamente dita normalmente se desenvolve nas seguintes fases:

(1) Abertura e colocação do objetivo da reunião, pelo dirigente;

(2) Estudo do problema apresentado;

(3) Exposição das opiniões dos participantes;

(4) Discussão e debates;

(5) Conclusão e encerramento.

c) De toda reunião, independentemente do escalão em que se realizar, é obrigatória a lavratura da ATA, da qual deve constar o nome dos participantes, o assunto tratado, as conclusões a que chegaram, além do local, dia e hora da sua realização.

d) A reunião deve ser conduzida com disciplina, sem radicalizações e com controle de tempo, de forma que os participantes tenham ciência, principalmente, do início e término da mesma e tenham certeza de que essa não se prolongará por devaneios desnecessários.

e) O responsável pela coordenação do estado-maior, em todos os escalões, deve verificar se as decisões tomadas nas reuniões estão sendo viabilizadas pelos setores competentes, para que a técnica de reunião não seja desmoralizada.

2) Conferência ou Palestra

A conferência ou palestra é uma técnica de coordenação (harmonização de esforços) em que um especialista em determinado assunto, de qualquer escalão, é convidado para ministrar instrução e/ou orientação para o pessoal de estado-maior ou de execução, visando obter um melhor desempenho nas atividades.

3) Difusão de Informações

Há necessidade de difusão rápida das informações essenciais, decisões e ordens no âmbito das Seções, através do contato pessoal, considerando que os oficiais de estado-maior estão próximos e é salutar e desejável que se comuniquem diretamente e imediatamente uns com os outros.

4) Controle de Mensagens

É necessário o controle das mensagens recebidas e/ou expedidas pelo estado-maior, de forma que os esforços sejam sempre avaliados e fiscalizados.

5) Encaminhamento de Documentos

O encaminhamento formal de documentos para apreciação ou execução evita a dispersão de esforços normalmente provocada pelo excesso de informalismo. Os documentos mais utilizados são os normativos, informativos, de planejamento e de implementação.

6) Ligações Informais

No sentido dinâmico, tanto as comunicações formais quanto as informais consistem na emissão de ordens, no assessoramento e na orientação, tudo visando a um objetivo comum que é o cumprimento da missão da organização.

As ligações formais estabelecem um fluxo de trabalho ou relação entre os órgãos da estrutura da organização no seu aspecto formal, estático, existindo uma sistematização do trabalho ou um conjunto de preceitos normativos disciplinando as atividades.

As ligações informais devem ser mobilizadas para complementar e tornar eficiente os canais da organização formal, na coordenação do esforço da instituição.

O canal superior-subordinado nem sempre é o mais adequado para se transmitir ou receber certos tipos de informações. Por isso, o oficial de estado-maior faz contatos, informalmente, com pessoas de outros escalões para resolver uma série de problemas.

Desde que não signifique quebra da cadeia de comando essa prática é altamente recomendável.

O conhecimento das malhas informais é importante, pois estas complementam as formais. O Comandante ou Chefe não deve recusar o sistema informal de seus subordinados, mas deve entendê-lo salutar e não permitir que ele escape do seu controle.

24. SUPERVISÃO DE ESTADO-MAIOR

Antes de estabelecer o conceito, técnicas e princípios da supervisão de Estado-Maior, é importante estabelecer-se a conceituação de outros termos afins, para uma melhor visão de conjunto:

a. Controle

É o acompanhamento (direto e indireto) das ativi

dades da Corporação, por todos os que exercem Comando, Chefia ou direção, de forma a assegurar o recebimento, a compreensão e o cumprimento das decisões do escalão superior pelo órgão considerado, ou a identificar e corrigir desvios.

O controle indireto (mediato) é realizado através da análise de relatórios, mapas, etc. O controle direto (imediate) é realizado através de acompanhamento concomitante com a execução das atividades e os instrumentos mais comuns são as visitas e as inspeções.

b. Inspeção

É o ato de uma autoridade de linha comparecer ao quartel ou outro local onde seus subordinados devam se encontrar, para verificar minuciosamente a execução de atividades da Corporação a seu cargo, dar orientação e colher subsídios para realimentação das políticas, diretrizes, instruções e planos, visando a eficiência e a eficácia da Corporação.

A inspeção pode ser programada ou inopinada.

A autoridade poderá estar só ou fazer-se acompanhar de oficiais de Estado-Maior.

c. Supervisão Técnica

É a atividade continuamente desenvolvida pelos Diretores e/ou respectivos auxiliares, sob coordenação e controle do estado-Maior/PM, através da análise de relatórios, mapas e outros documentos, de visitas e contatos pelos meios de comunicações disponíveis, visando verificar e orientar em todos os órgãos da Corporação, a execução da atividade-meio, exclusivamente nos respectivos campos de direção setorial (Diretorias) e as técnicas específicas dos sistemas de apoio que lhes são correspondentes.

Os canais por onde fluem as orientações normativas das Diretorias (sobre assuntos dos respectivos campos de direção setorial) e instruções técnicas e por onde voltam as respostas, as consultas, são denominados "canais técnicos".

d. Supervisão de Estado-Maior

1) Conceito

É a atividade continuamente desenvolvida por integrantes do estado-maior, individual ou conjuntamente, através de análise de relatórios, mapas e outros documentos pertinentes aos campos de atribuições das respectivas Seções, de visitas e contatos pelos meios de comunicações disponíveis e por ocasião de inspeções, visando verificar nos

órgãos subordinados o recebimento das decisões superiores, sua compreensão e cumprimento adequados e auxiliá-los nas dificuldades porventura surgidas.

2) Preceitos Básicos

a) A supervisão não deve ser caracterizada como uma atividade repressiva, à cata de erros e transgressões, mas sim como uma atividade estimulante e motivadora.

Quem faz a supervisão deve:

- (1) Travar um relacionamento cortês e ameno;
- (2) Não se julgar o dono da verdade;
- (3) Saber ouvir;
- (4) Saber receber críticas;
- (5) Ser modesto;
- (6) Ter compromisso com o resultado.

b) Supervisão é diálogo, é via de mão-dupla que procura responder às seguintes indagações:

- (1) Recebeu ordem, orientação, plano, instrução, diretriz?
- (2) Compreendeu-os?
- (3) Deu-lhes divulgação e "multiplicação"?
- (4) Está de posse desses documentos?
- (5) Eles são cumpridos adequadamente?
- (6) Com que dose de Criatividade ou Adaptação?
- (7) Com que dificuldades?
- (8) A OPM ou Seções tem quais necessidades?
- (9) Quais os rumos e ajustes dos documentos?
- (10) Têm validade para sua Unidade os termos genéricos?
- (11) Quais as aspirações da tropa?
- (12) Quais as opiniões, conceitos, pontos novos?
- (13) Qual a exequibilidade técnica, conveniência econômica, aceitação política das medidas recomendadas?
- (14) Os resultados alcançados são os desejados?

25. PESQUISA DE ESTADO-MAIOR

a. Conceito

Pesquisa de estado-maior é um método de coleta e avaliação de fatos e informações necessários à solução de um problema identificado, utilizado pelo assessor, tendo em vista atingir os objetivos da organização.

O método enfatiza a definição de um problema e dos objetivos, a sua divisão em partes componentes, a coleta e análise cuidadosa de fatos e de informações o estabelecimento e verificação de hipóteses, a relação entre fatos, a concepção de medidas, dentre outros.

Segundo Koontz e O'Donnell (6), "A pesquisa envolve uma procura das variáveis e parâmetros restritivos e sua colocação numa relação lógica naquilo em que afetam os objetivos".

b. A Pesquisa e o Estado-Maior

A pesquisa deve desenvolver-se em todos os campos de ação do estado-maior: pessoal, informação, operação, ensino, instrução logística, modernização administrativa, comunicação social, etc... Em todas essas áreas existem inúmeros problemas identificados e que exigem investigação e avaliação. O oficial de estado-maior deve ser um pesquisador por excelência. Não se pode conceber, hoje, um oficial de estado-maior que se limita a cumprir suas funções rotineiras, de cuidar do "varejo", e que não destina algum tempo da sua jornada diária para refletir, pensar e conceber novas idéias, que construam o futuro da sua organização. Pensar no "agora" é ser surpreendido pelo "amanhã".

A realização de pesquisa é fundamental para que um assessor cumpra eficientemente a sua função de aconselhador e consultor do Comandante ou Chefe e não se transforme em auxiliar de "achologia", descompromissado com os resultados a serem alcançados pela sua organização.

A coleta de dados é uma das fases mais importantes do método de pesquisa. Nesse momento, o assessor se lança a campo para: indagar, procurar, informar-se minuciosamente acerca do assunto motivo da pesquisa. Ele não deve se precipitar a escrever e a conceber propostas diante da sua experiência pessoal e da primeira fonte de consulta. O pesquisador deve procurar:

1) Publicações da própria instituição, de organizações congêneres e de outras instituições;

2) Documentos relacionados com o assunto: Diretrizes, Instruções, Notas de Instrução, Planos, Ordens e outros, evitando-se duplicidade de estudos ou a contradição de normas e princípios;

3) Pessoas especializadas ou estudiosas do assunto; há assessores que se arvoram em donos da verdade e acreditam

que a procura de outras pessoas significa uma demonstração de fraqueza, de incompetência; nada mais absurdo;

4) Órgãos e/ou pessoas que vêm sendo atingidas pelo problema pesquisado, pois é a melhor forma de se aquilatar a amplitude e complexidade do problema;

5) Utilizar a sua experiência profissional para avaliar a importância e a credibilidade dos dados obtidos, consumando as fases finais do método: analisar e interpretar dados, redação final, aprovação e implantação e aferição de resultados.

26. REDAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ESTADO-MAIOR

Os estudos, propostas e decisões de um Comando são, normalmente, concretizadas através de documentos escritos.

O oficial de estado-maior, nos diversos escalões, deve estar habilitado a redigir de forma precisa, clara e concisa. À medida que se eleva de escalão, a redação de documentos vai se tornando mais complexa, principalmente devido à sua amplitude e destinação. Por isso, nos escalões mais elevados de assessoria, procura-se colocar oficiais com experiência em outros níveis e com maior habilidade para redigir, a fim de se obter maior eficiência nos trabalhos.

A dificuldade de implementar uma decisão se reduz mediante um documento preciso, sem nebulosidade ou incongruências.

É importante considerar que um documento emitido reflete a organização que o expediu, como um todo, e não de determinado compartimento da sua estrutura. É fundamental, portanto, que o assessor responsável pela redação de um documento troque idéias sobre ele com os demais assessores e o submeta a apreciação de pessoas mais experientes, antes de apresentá-lo ao Comandante ou Chefe para assinatura.

27. UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS

Um relatório é uma exposição, verbal ou escrita, dos atos e fatos de interesse do órgão ou seção.

São utilizados com grande frequência para a difusão de informações entre diversos escalões. Podem ser apresentados através de documento escrito, contato pessoal, telefone, telex ou outro meio de comunicação.

Sua finalidade é proporcionar ao Comando um melhor controle das atividades da sua organização.

Deve-se ter o cuidado de só exigir relatório daquilo que realmente o respectivo escalão tem necessidade, evitando-se assoberbar os escalões subordinados com a elaboração de relatórios que significam desperdício de recursos.

O Estado-Maior deve estabelecer medidas visando controlar a emissão e utilização de relatórios na organização, eliminando os documentos e dados supérfluos.

Relatório é o documento para ser analisado pelo Comando ou Chefia, buscando obter uma avaliação de atividade, promover correções e recomendar novos planos. Relatório que não tem essa finalidade ou não é assim utilizado, que vai da recepção ao arquivo, é supérfluo e descabido, devendo ser extinto ou ter sua emissão e/ou utilização reestudadas.

ARTIGO V

ORGANIZAÇÃO DE ESTADO-MAIOR

28. GENERALIDADES

A organização formal é um meio de permitir a qualquer instituição o atingimento de seus objetivos através da minimização de esforços e a maximização dos resultados. Ela representa um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a que todos os seus componentes devem conhecer e obedecer.

As instituições civis e militares se organizam, se estruturam, em função dos seus objetivos, do seu tamanho, da conjuntura que atravessam e dos resultados que desejam alcançar. Por isso, as organizações divergem de uma instituição para outra e de órgão para órgão.

A organização estão ligados alguns princípios e conceitos:

a. Princípio da Divisão do Trabalho

A estrutura da organização deve dividir suas atividades de maneira que contribuam mais eficientemente para alcançar os objetivos da mesma. Este princípio está intimamente ligado à especialização.

b. Princípio da Departamentalização

É o agrupamento lógico das atividades da instituição (por funções, territórios, processo, volume, trabalho e combinações), dando origem aos órgãos que irão formar a sua estrutura. Implica em identificação e reconhecimento das atividades, enquadramento e localização da atividade em sua

estrutura e determinação das relações. Deve levar a constituição de uma estrutura que dê o menor número possível de problemas de coordenação e controle e tirar proveito da especialização.

c. Princípio da Unidade de Comando

A multiplicidade de funções não pode causar confusão e dispersão da autoridade e responsabilidade. Operacionalmente, diz-se que a missão é melhor cumprida quando se designa um só comandante para a operação, o que possibilita a unidade de esforço, pela aplicação coordenada de todos os meios.

d. Princípios da Amplitude de Controle

Se refere ao número de subordinados que um Comandante ou Chefe pode dirigir com eficiência, simplificando racionalmente a administração. Segundo Graicunas, o número de subordinados que um comandante ou chefe pode dirigir com eficiência está entre 03 e 06. (7)

e. Princípio de Hierarquia

A existência de uma pluralidade de funções na organização, devidamente estruturadas, implica no aparecimento da função de comandante, que tem a missão de dirigir, controlar e coordenar as atividades para que cumpra seus objetivos. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Este princípio está intimamente relacionado com os conceitos de "escalões", "canal" e "cadeia de comando" já apresentados no início deste capítulo.

f. Organograma

É a representação gráfica da estrutura de uma instituição, configurando seus diversos órgãos, com os respectivos níveis, linhas formais de autoridade e subordinação e itinerário das comunicações.

29. ESTRUTURA DE ESTADO-MAIOR

a. Estrutura Clássica

A estrutura clássica de estado-maior representa uma combinação de elementos de estado-maior geral, ou de coordenação, de estado-maior especial e de estado-maior pessoal, assim definidos:

1) Estado-Maior Geral (De Coordenação)

Estado-Maior que trata de assuntos referentes aos campos gerais das atividades de comando: pessoal, informações, operações, logística, comunicação social e outras. É organizado em Seções que, geralmente, correspondem aos

diversos campos de atividade da organização. Realiza uma coordenação do conjunto. Os integrantes deste tipo de estado-maior assessoram o Comandante, coordenando e controlando as atividades fundamentais da organização.

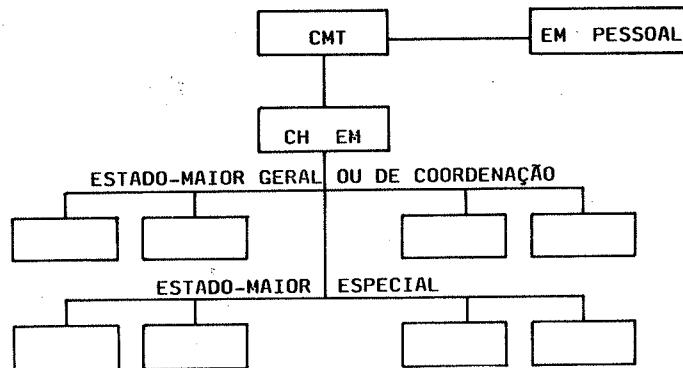
2) Estado-Maior Especial

Estado-Maior que trata de assuntos referentes ao campo técnico-profissional, mais restrito que os campos tratados pelo estado-maior de coordenação. Abrange um campo limitado. É estruturado em Seções, Subseções, Serviços, Turmas, geralmente, em função das especialidades essenciais ao cumprimento da missão da organização.

3) Estado Maior Pessoal

Estado-Maior que trata dos assuntos de natureza pessoal do Comandante, Diretor, Chefe ou daqueles assuntos que o Comandante resolver coordenar e administrar diretamente. É composto normalmente de comissões, secretários, assistentes e ajudante de ordens.

A estrutura clássica de estado-maior é assim representada graficamente:



Se uma Seção de estado-maior geral tratar de assunto que constitui atribuição de uma Seção de estado-maior especial, a primeira exerce sobre a segunda uma ação coordenadora, restrita ao assunto em questão.

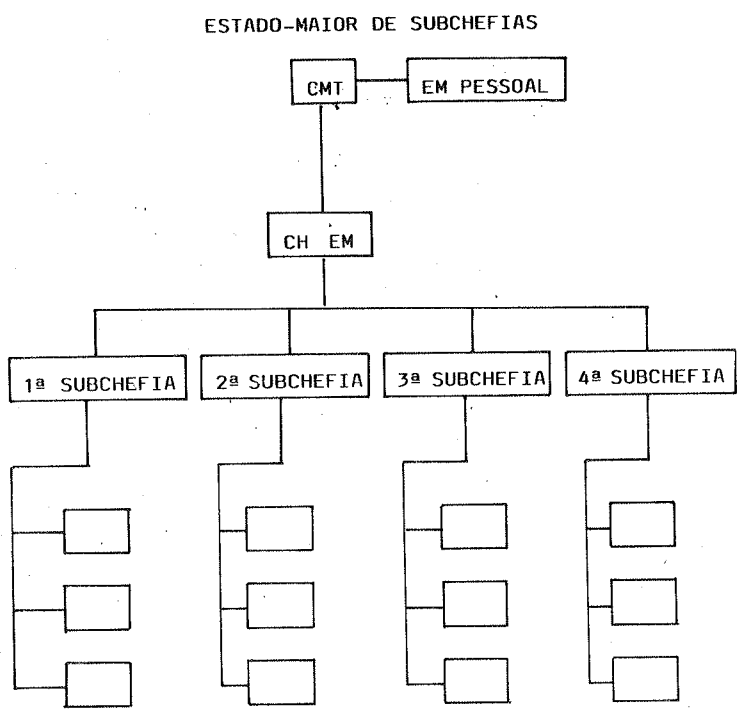
Neste tipo de estrutura, o EM Especial não está subordinado ao EM Geral ou Pessoal e tem as mesmas prerrogativas em relação ao Chefe do EM e ao próprio Comandante.

b. Variações da Estrutura Clássica

1) Estado-Maior de Subchefias:

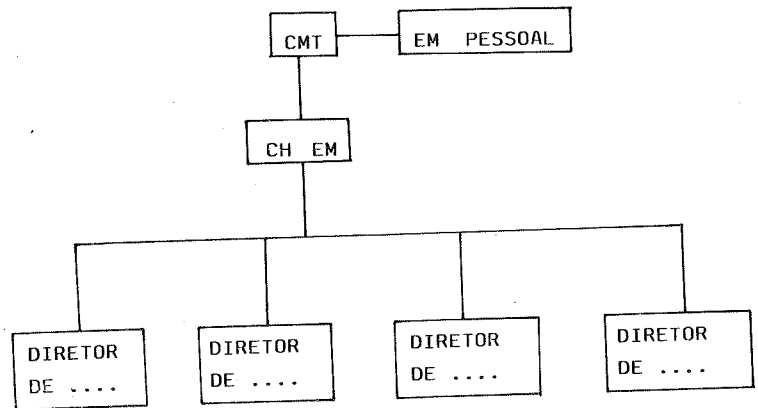
Este tipo de organização de EM se caracteriza

pela subdivisão de grupo de coordenação geral em subgrupos denominados subchefias. É uma estrutura mais adequada às maiores organizações que, demandando um "Staff" mais amplo e com maior desdobramento das funções de comando, caminham para uma junção de atividades correlatas sob a coordenação de uma Subchefia. O Estado-Maior Pessoal permanece presente na estrutura e o Estado-Maior Especial pode permanecer independente ou ser diluído pelas Subchefias. Pode haver ou não a figura do Chefe do Estado-Maior, dependendo do número de subchefias existentes na estrutura.



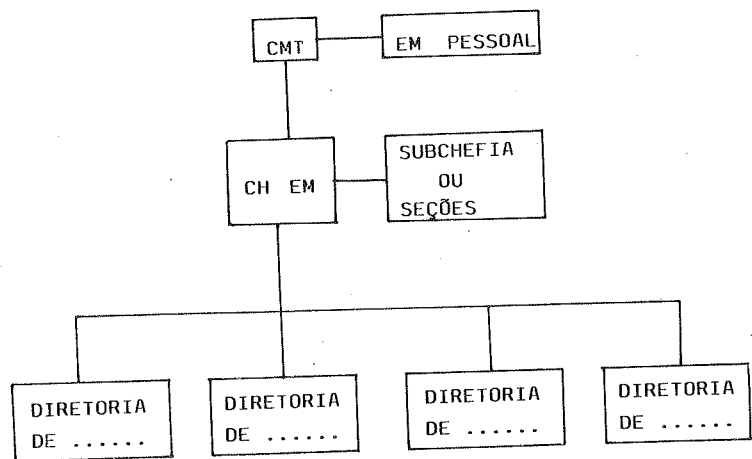
2) Estado-Maior Diretorial

Os elementos de Estado-Maior Geral (de coordenação) se fundem com os elementos de Estado-Maior Especial, desaparecendo, assim, a figura do "Staff" na sua forma original. Neste tipo de estrutura há a presença da figura do chefe de Estado-Maior. É também conhecida com o nome de estrutura tipo Estado-Maior Departamental.



3) Estrutura Mista

Resulta da combinação dos tipos anteriores. Nas organizações militares mais modernas, há uma tendência de adoção de uma estrutura mista no topo da organização, carregando algumas funções clássicas e seus desdobramentos mais importantes, para o campo da direção executiva (pessoal, ensino, saúde, logística, finanças, etc). As funções técnicas inerentes ao Estado-Maior Especial estão inseridas entre as funções desses órgãos de cúpula. Nos demais níveis, tático e operacional, permanece a estrutura clássica.



NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Yoder, Dale. Personnel Principles and Policies of Modern Manpower Management. Nova York. McGraw-Hill Book Co. 1957. Extraído de Koontz e O'Donnell. "Princípios de Administração". Vol I. Página 336.
- (2) Koontz, Harold e O'Donnell, Cyril. Princípios de Administração. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 13ª edição. 1982. Vol I. Capítulo 4.
- (3) Mooney, James D. apud Idalberto Chiavenato em Teoria Geral. Vol I. Página 95.
- (4) Gen Townsend. do Estado-Maior do Exército Americano. em artigo publicado na revista A Defesa Nacional. nr 621. Set/Out. 1968.
- (5) Chiavenato, Idalberto. em Teoria Geral da Administração. Vol I. Página 301.
- (6) Koontz, Harold e O'Donnell. op cit. Página 172.
- (7) V.A. Graicunas. Relationship in Organization. Genebra. 1933. apud Koontz e O'Donnell. Princípios de Administração. 1ª Vol (13ª Ed.). São Paulo. 1982. Páginas 264/267.

CAPÍTULO 3
PROCESSO DECISÓRIO

ARTIGO I
TEORIA GERAL DE DECISÃO

30. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A DECISÃO

Quando se fala em decisão, imediatamente surge a idéia de escolha ou opção por alguma coisa ou por um caminho a seguir.

O ser humano ativo se vê, normalmente, às voltas com três tipos de decisão, no seu dia-a-dia:

a. Decisões Individuais

São aquelas, independentes de interferências externas, em que o indivíduo, como ser pensante, busca o seu próprio equilíbrio como parte integrante de grupos maiores, para que possa permanecer nesses grupos. São respostas a perguntas dos tipos: "Que rumo devo seguir? Que modificações devem ser processadas em mim para uma melhor adaptação ao meio em que vivo? Que modificações devo tentar inserir no meio em que vivo, para um maior equilíbrio do próprio meio?" ou outras, semelhantes ou totalmente diversas, dependendo do nível de aspirações de cada um.

b. Decisões de Pequenos Grupos

São aquelas tomadas, normalmente no seio da família ou em pequenos grupos com objetivos definidos, em que o indivíduo sofre influências, se bem que pequenas, mas decide dentro de parâmetros previamente estipulados pelos próprios componentes do grupo, pelas leis ou pelos costumes e que vão afetar o conjunto como um todo.

São respostas a perguntas do tipo: "Devo adotar uma atitude mais liberal ou mais conservadora para criar os meus filhos? Quais as providências que devo tomar junto aos órgãos públicos para melhorar o nível de vida do meu grupo? Qual deve ser a minha participação ou influência no grupo a que pertencço?" ou outras.

c. Decisões de Grupos Maiores ou de Maior Influência

Aqui aparecem as decisões que envolvem inúmeras variáveis que vão afetar uma parcela considerável da população ou toda ela. São aquelas tomadas pelos órgãos públicos ou empresas de qualquer natureza, com reflexos na própria vida do homem, melhorando ou piorando o seu nível.

Demandam normalmente estudos de naturezas diversas, visando de um lado, o controle, em busca do bem-estar geral e de outro, o lucro.

31. PROCESSO DECISÓRIO

a. A Organização como um Sistema de Decisões

Segundo Chiavenato ⁽¹⁾ alguns estudiosos da administração visualizam a organização como um sistema de decisões, em que o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento.

No passado, muita importância foi dada às ações e nenhuma às decisões.

b. Teoria da Decisão

1) A Teoria da Decisão para Etzioni ⁽²⁾, em grande parte, não se refere à organização, mas trata das decisões tomadas por indivíduos, sem levar em conta se eles são jogadores de cartas, fregueses de supermercados ou administradores. Todavia, essa teoria indica os passos necessários para uma decisão racional e é fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico. Simon ⁽³⁾ propõe que a teoria administrativa deve ocupar-se simultaneamente dos processos de ação, pois decidir vem antes de agir.

2) Segundo a Teoria da Decisão uma das funções primárias da administração é tomar decisões que determinem o curso futuro da ação para a organização, a curto e a longo prazos.

3) Elementos comuns a toda decisão

a) O tomador de decisão refere-se ao indivíduo ou grupo que faz uma escolha de estratégias disponíveis;

b) Objetivos ou fins a serem servidos - são objetivos que o tomador de decisão procura obter através de suas ações;

c) O sistema de preferências ou de valores - refere-se aos critérios que o tomador de decisões usa para fazer a sua escolha;

d) Estratégias do tomador de decisão - são os diferentes cursos de alternativas de ações que o tomador de decisão pode escolher; as estratégias são baseadas nos recursos que o tomador de decisão tem sob seu controle;

e) Fatores ambientais - são as variáveis que não estão sob controle do tomador de decisão; são aspectos

do ambiente que envolve o tomador de decisão e que afetam sua escolha de estratégias;

f) A consequência - representa a resultante de uma dada estratégia e de fatores ambientais.

4) Sabemos que, para que haja uma decisão, é fundamental que o problema admita, no mínimo, duas alternativas para solução. Se não houver tais alternativas, nada há para ser decidido.

c. Conceito

Na organização policial-militar, o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado e a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe, porém, a definição mais ampla vai além da decisão: inclui as medidas para a sua implementação, a supervisão, a avaliação crítica e até mesmo a revisão da decisão. (4)

d. Visualização do Processo Decisório

É vasta a literatura especializada que trata do processo decisório, o que, além de mostrar a importância do tema, enseja diferentes abordagens. Em realidade, a tomada de decisão, dependendo do nível em que se processa, poderá significar a própria sobrevivência da Organização. Daí a sua importância vital. Com o propósito de fornecer maiores dados sobre o assunto, é apresentada uma relação de estudiosos do processo decisório: Regina Carvalhal (5); Chiavenato (6); Dewey (7); Katz e Kahn (8); Herbert A. Simon (9); Wilian H. Newman (10) e Kepner e Tregoe (11).

32. O PROCESSO DECISÓRIO POLICIAL-MILITAR

a. O Papel do Comandante

Comandar é tomar decisões.

Numa organização policial-militar complexa como a PMMG e outras, não só aquele que emprega tropa decide. Nos diversos escalões, diretores ou chefes de órgãos auxiliares decidem, no sentido de implementar políticas e diretrizes ou de gerir recursos em apoio à tropa.

O Comandante deve comparar a tomada de decisão a um "iceberg", onde a parte visível corresponde ao seu conhecimento dos fatores envolvidos no processo decisório, representando a parte submersa tudo aquilo que desconhece, mas que vai influir sobre o sucesso ou não do processo. (12)

A Teoria pode contribuir para aumentar a parte visível do "iceberg", poupar ao Comandante um duro aprendizado

por acerto e erro. O custo de certas decisões pode ser bastante alto, seus resultados irreversíveis, ou comprometer muitas outras escolhas.

A Teoria do processo decisório administrativo ainda se mostra incompleta, muitas vezes fragmentada e dissociada da prática.

Embora as propostas do processo decisório possam ser consideradas, em vários aspectos, uma sistematização do óbvio, é notável a forma como frequentemente seus princípios básicos são violados, na prática. Muitos Comandantes dizem acreditar na racionalidade, mas muitas vezes tomam decisões cruciais do modo mais precário possível. Algumas vezes é feito pouco esforço para implementar uma decisão, após ser dedicado um enorme vulto de recursos para formulá-la. Alguns Comandantes tentam se eximir da necessidade de tomar decisões, ou procuram cegamente aplicar soluções já testadas, talvez até com insucesso. E alguns, às vezes, se deixam embalar pelo sonho da decisão perfeita, isenta de conflitos. Não será a teoria que protegerá os Comandantes de tais ciladas: pode, entretanto, ajudá-los a prevêê-las, evitá-las e vencê-las.

Segundo Bresson ⁽¹³⁾ decidir é apostar no futuro. A incerteza inerente ao processo não afasta, ao contrário, aumenta a necessidade de informação. Da mesma forma, afirmar o poder da teoria não significa excluir o da prática: por mais que modernos métodos de ensino de administração (como o estudo de casos, as dramatizações, as simulações e jogos de guerra) procurem reproduzir as situações do mundo real, não bastam para oferecer a vivência necessária ao pleno desenvolvimento da capacidade de tomar decisões.

Reconhecer que a prática é necessária não implica admitir que o Comandante deve ignorar as técnicas e conhecimentos capazes de melhorar o seu desempenho como tomador de decisões.

b. Etapas do Processo Decisório Policial-Militar

1) Antes de iniciar o estudo das diversas etapas é bom alertar que, segundo Regina Carvalho, a formulação e compatibilização de objetivos nas decisões organizacionais (para orientar o planejamento, fornecer padrões de avaliação de resultados, legitimar a existência e as atividades do órgão) geralmente esbarram em dificuldades como as seguintes:

a) formulação de objetivos extremamente vagos, tornando-se inúteis como orientação;

b) formulação de objetivos por demais específicos, aos quais falta a flexibilidade para adaptar-se às modificações do meio;

c) incongruência entre objetivos reais e declarados;

d) rigidez excessiva (objetivos mantidos "em formol", quando já não são mais adequados);

e) flexibilidade excessiva (rápida expansão ou sucessão de objetivos, levando à inconsistência de ações);

f) objetivos muito ambiciosos ou excessivamente modestos;

g) subversão na prioridade dos objetivos.

2) Etapas

a) Identificação do Problema

(1) Diz a maioria dos estudiosos que a parte mais difícil não é encontrar a solução correta para o problema, mas sim a definição correta do problema. Nada pior do que uma resposta certa para uma questão incorreta.

No mesmo sentido, Krepner e Tregoe ⁽¹⁴⁾ já diziam que "um problema bem definido é um problema quase solucionado". Assim, a questão nuclear na dinâmica do processo decisório consiste em identificar ou especificar corretamente o problema. Em suma: Qual é o problema?

(2) Tipicamente, no quadro do apoio ou da administração das operações, um problema aparece quando um Comandante se torna consciente de que algo não funciona como seria desejável ou foi esquematizado. A conscientização pode ser adquirida de várias maneiras: relatórios de controle podem indicar determinada anomalia ou desvio de uma linha padrão; exames de situação apontam distorções em diversos campos de atividades; avaliações de resultados indicam ineficácia das ações. Outras vezes o Comandante inteligente e de visão enxerga rumos mais promissores a seguir, face a novas técnicas surgidas. Entretanto, a definição do verdadeiro problema se impõe, porquanto muitas vezes não é identificada corretamente e passa-se a trabalhar apenas com elementos ou sintomas, sem se descobrir o real problema. Tratando-se apenas com sintomas pode-se chegar a soluções aparentemente certas para o problema, sem se analisar o fato que interessa.

(3) Vejamos um exemplo fora da atividade policial-militar:

Um paciente procura o médico, reclamando dor de cabeça.

A dor de cabeça seria o problema ou apenas sintoma?

Certamente, o médico consciente, ao invés de receitar um analgésico que aliviará a dor de cabeça, vai investigar o paciente para diagnosticar o seu verdadeiro problema, que pode ser uma sinusite, um resfriado, uma pneumonia, um distúrbio estomacal, etc. O diagnóstico correto da doença, é a definição do problema do paciente. Definido ou identificado o problema, eclode o processo decisório.

(4) Vejamos a seguir um exemplo no campo da administração das operações policiais-militares:

Os Comandos Intermediários fazem a análise mensal da operacionalidade. No quadro dos meios admite-se uma pequena indisponibilidade média da frota. Contudo, em certas épocas a indisponibilidade cresce assustadoramente. A indisponibilidade excessiva é, pois, o problema que se apresenta à primeira vista. Pergunta-se: seria o verdadeiro problema ou apenas sintoma de um problema maior? Se se admitir a indisponibilidade excessiva como o verdadeiro problema pode-se chegar a soluções falazes. Logo, existe uma análise preliminar à definição do problema, partindo-se do sintoma. E, nesta análise, pode-se chegar à conclusão que o problema dos Comandos Intermediários seria o envelhecimento da frota. Este problema adquire uma magnitude bem maior, extrapolando mesmo o escalão considerado.

(5) Finalmente, no quadro das variadas atribuições legais da Polícia Militar, o problema pode surgir, por imposição ou dedução, de uma missão a ser cumprida. No caso, esta aparece bem definida, sem necessidade de maiores indagações.

b) Análise do Problema

(1) Identificado e definido o problema corretamente, impõe-se o passo seguinte do processo decisório: Análise do Problema. Neste estágio aparece, cristalinamente delineado, o momento do estabelecimento das premissas fáticas. É o momento da reunião de informações e percepção da situação. O problema que aflora como uma síntese será decomposto em todos os seus elementos constitutivos.

(2) Quais as possíveis causas do problema? É a pergunta nuclear da análise. Kepner e Tregoe entendem que "a análise de problema é uma abordagem ordenada, visível, para detectar a causa de um evento..." A análise preliminar para a definição do problema já auxilia a listar o rol de

causas prováveis e caminhar para a causa mais provável. No caso de "envelhecimento da frota" poder-se-ia desenvolver um jogo de perguntas e respostas na sequência ao estabelecimento das premissas fáticas:

"Por que a frota não foi renovada na época oportuna? Ocorreram outras prioridades? Limitações orçamentárias? O envelhecimento é precoce? A demanda exigiu excesso de dobras e descuido da manutenção preventiva e corretiva?"

c) Formulação de Alternativas

Nesta etapa será necessário maior grau de criatividade.

O problema é conhecido: tem-se a correta percepção da situação; suas causas e efeitos são conhecidos.

A busca de alternativas deve ser uma atividade racional e lógica; não se pode fantasiar; deve ser reduzida a um leque compatível com a análise anterior.

No problema do "envelhecimento da frota" poder-se-ia enunciar ações paliativas, face a limitação de recursos, ou, conforme a situação, ações corretivas do problema.

Uma decisão quase sempre implica na escolha entre cursos de ação alternativos. Muitas vezes há mais de uma alternativa que pode ser a decisão certa. A tarefa do Comandante, auxiliado pelo seu Estado-Maior, é avaliar as oportunidades e decidir dentro da estrutura de seus recursos no período de tempo disponível. Em verdade, a menos que o problema seja simples, deveria ser regra invariável a criação de várias alternativas para sua solução. Deve-se evitar a tendência de ver um padrão e considerá-lo correto, senão o único possível: "sempre se fez assim, devemos continuar fazendo".

d) Análise das Alternativas

Desenvolvido o leque de alternativas parte-se para uma nova atividade de análise. Procuram-se as consequências de cada alternativa, estabelecendo-se entre estas um quadro de comparação de vantagens e desvantagens.

e) Seleção de Alternativa (Proposta ou Decisão)

(1) Caso o processo decisório tenha sido seguido dentro de uma disciplina criteriosa, o Comandante terá à sua escolha várias alternativas capazes de resolver o problema, de encaminhar a solução ou de cumprir a missão. Esta etapa é o momento crítico da manifestação de preferência por um dos cursos de ação.

(2) Alguns estudiosos estabelecem quatro parâmetros para a escolha da solução mais apropriada:

(a) O Risco

O Comandante, na escolha, deve pesar o risco de cada curso de ação (alternativas) contra as vantagens que oferece. Não há ação isenta de risco, mas também a ausência de ação, quando esta se impõe, é o maior risco.

(b) O Momento

- O momento é importante na escolha da alternativa correta. Se a situação é de emergência, a alternativa preferível é aquela que consiga causar impacto deixando bem claro à organização que algo está acontecendo.

- Se a decisão implicar num esforço prolongado, a alternativa preferível será aquela que enseje um início suave capaz de grandes impactos posteriores.

(c) Economia de Esforços

Na seleção da alternativa, uma pergunta é básica: qual das alternativas apresenta melhor resultado com um mínimo de esforço e um mínimo de perturbação na organização?

(d) Limitação de Recursos

De nada adiantam boas decisões, se não se considerar os recursos disponíveis. Em verdade, pode estar havendo uma decisão irreal e até mesmo utópica.

Ainda quanto à limitação de recursos, deve-se ter em mente que o recurso mais importante a ser considerado são os homens que devem executar a missão.

(3) Finalmente, não se deve esquecer que, para a escolha da linha de ação, três aspectos para a busca de relações práticas com os objetivos devem ser examinados:

- adequabilidade;
- exequibilidade;
- aceitabilidade.

ARTIGO II

NÍVEIS DE DECISÃO

33. NÍVEIS HIERÁRQUICOS DE DECISÕES

a. Níveis de Ação

1) Chiavenato cita Persons (15) que "sugere que as organizações com um objetivo têm três grandes classes de

25/03
m cari

problemas a resolver e que a responsabilidade desses problemas geralmente é atribuída a diferentes níveis hierárquicos da organização, a saber:

a) **Nível Institucional**

É o nível mais elevado, composto de diretores ou de altos funcionários, responsável pela definição dos objetivos e das estratégias da organização em um ambiente mais vasto e sempre mutante.

b) **Nível Gerencial**

Colocação entre o nível institucional e o nível técnico, cuida da produção dos problemas de captação dos recursos necessários, distribuindo-os dentro da organização e na colocação da produção.

c) **Nível Técnico**

Localização nos níveis inferiores da organização." (11)

2) Segundo enfoque de outros autores esses três níveis recebem denominações um pouco diferentes:

a) **Alta Administração**

Situa-se no topo da organização. É nesse nível que se formam as decisões criadoras, inovadoras e amplas, que incidem de maneira geral em todo o universo da organização. É nesse nível que se concebem e se formulam os objetivos e os rumos a seguir, ou seja, as políticas da organização.

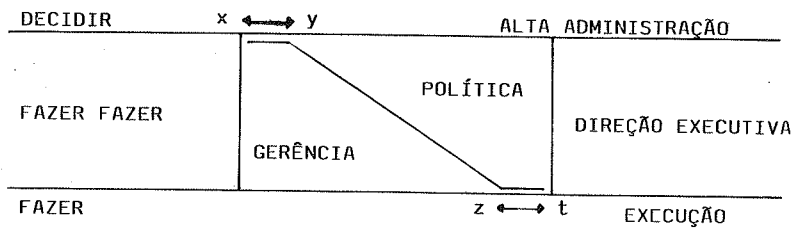
b) **Direção Executiva**

É o nível intermediário, que se situa na faixa média, entre a elaboração da política e a operação propriamente dita. É também conhecido como "Nível do Fazer-Fazer".

c) **Execução**

Situa-se na base da organização. É o nível onde as decisões, já desdobradas, são executadas. É também conhecido como "Nível do Fazer".

3) Sem a idéia de uma fronteira rígida entre os níveis, pode-se dizer que a Alta Administração dispõe da Capacidade Política (capacidade de inovar, de transformar, de criar), e a Direção Executiva da Capacidade Gerencial (Fazer-Fazer). Contudo, numa maior ou menor parcela, todos os níveis decidem politicamente, mandam fazer e executam. Busquemos o esquema gráfico para melhor entendimento.



a) Quer a figura apresentada significar que, à proporção que descemos a escala hierárquica numa organização, cada vez menos serão necessárias ao chefe intermediário as faculdades de formular políticas, criar normas básicas, estabelecendo linhas de ação, e cada vez mais lhe serão úteis as características do chefe que faz executar as decisões já cristalizadas, que obtém o cumprimento das rotinas e que, afinal, despreocupado das inovações é, sobretudo, um seguro cobrador de tarefas.

b) Os segmentos xy e zt indicam que dos chefes situados nos mais altos escalões se espera uma pequena quota de capacidade gerencial, ou seja, de ação objetiva no sentido de obter o cumprimento das decisões, ao mesmo tempo que não se nega, ao chefe de menor graduação, modesta parcela da capacidade política, ou seja, poder para inovar, criar decisões e tomar iniciativas.

c) Transportando este enfoque teórico para a estrutura da Polícia Militar, vamos encontrar no nível de direção geral, situado no topo, o Comando-Geral, a nossa chamada "Alta Administração". É onde se encontra a capacidade política na sua grande amplitude: nascimento das normas institucionais (nos limites impostos pelo ambiente institucional em que se encontra inserida a Polícia Militar); o orçamento é preparado e direcionado; os planos de articulação e desdobramento são delineados; as políticas setoriais e as diretrizes para as atividades fim e meio fluem, etc. Todavia, no nosso nível de direção geral encontra-se uma ponderável parcela do "fazer-fazer" e do "executar", cuja extensão varia de acordo com o estilo pessoal de cada Comandante-Geral. Ao reverso, buscando-se o mais baixo escalão de comando, encontra-se um resíduo, embora ténue, de capacidade política. Pode-se confrontar a teoria em todos os escalões de comando da Corporação. O certo é que do Comandante-Geral à menor fração elementar, representada por um policial-militar isolado (o Soldado),

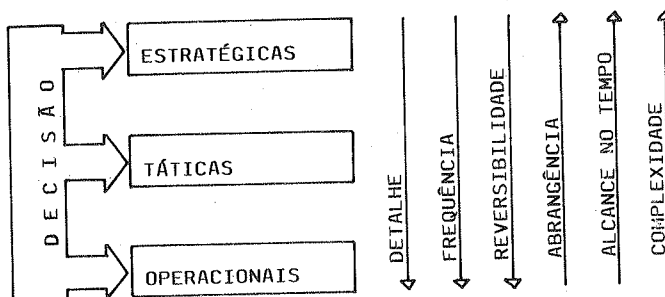
todos, em que pese a diferença de grandeza da missão, estão imbuídos do objetivo da Corporação: a tranquilidade pública.

b. Hierarquia dos Níveis de Decisão

1) Enfocada a hierarquia decisória por um outro ângulo teórico, verifica-se ser possível estabelecer uma hierarquia nos níveis de decisão, baseando-se numa série de fatores, tais como abrangência, alcance no tempo, complexidade, detalhe, frequência, reversibilidade, etc. Essa hierarquia seria a seguinte:

- a) Decisões Estratégicas;
- b) Decisões Táticas;
- c) Decisões Operacionais.

2) Na esquematização gráfica a seguir, o sentido das setas verticais indicam um crescimento de fator considerado quando se passa de um nível de decisão a outro.



3) Os níveis de decisão estão de certa forma ligados aos níveis de comando ou administrativos correspondentes dentro de uma organização. Entretanto é bom que se frise que não há fronteira rígida a separar os níveis hierárquicos de decisões. Na realidade, decisões existem que podem estar ocupando parte de dois níveis ou mesmo dos três. Outras decisões situam-se claramente num nível determinado. A melhor forma de visualização dos níveis consiste no estabelecimento de certas características peculiares aos dois extremos.

a) As decisões de nível operacional caracterizam-se por diversos aspectos.

(1) Grande volume de informações a serem tratadas, mas de apenas alguns tipos, podendo ser grupadas por sua natureza ou semelhança.

A variação da criminalidade violenta, no tempo e no espaço, viaturas e efetivo indisponível, no aspecto quantitativo, são informações que vão influir no lançamento do policiamento ostensivo.

(2) Os problemas examinados são de caráter repetitivo.

Exemplo típico é a decisão sobre a escala de policiamento numa subunidade.

(3) As decisões não envolvem grande número de variáveis ou fatores, podendo ser facilmente equacionadas.

Incluir ou não incluir um candidato, pla no anual de férias, cardápio semanal, são alguns exemplos.

(4) Geralmente as decisões são tomadas em curtos espaços de tempo, para dar vazão contínua ao processo.

(5) As decisões tendem à padronização.

(6) Um erro na decisão tem reflexos limitados.

Os aspectos apontados nesse nível fazem com que se torne desejável e possível desenvolver procedimentos-padrões, para que essas operações sejam efetuadas de forma racional, rápida, eficiente e eficaz. O despacho de rádio-patrolhas pelo Centro de Operações Policiais-Militares (COPOM), decisão de nível eminentemente operacional, se encontra num estágio racional e eficiente com a utilização do computador. Outro exemplo que poderia ser aventado, agora na atividade-meio, seria para o caso de procedimento de exclusões nas OPM: com uma NGA estabelecadora dos diversos detalhes para as possíveis situações (baixa, reforma disciplinar, falecimento, licença, etc) o fluxo se torna mais simples e veloz.

b) As decisões de nível estratégico também se caracterizam por diversos aspectos.

(1) Grande diversificação de informações a serem tratadas de cada vez.

Exemplo: o planejamento da articulação assenta-se num levantamento estratégico de informações com projeção no futuro e num leque diversificado de aspectos econômicos, políticos, psicossociais e militares.

(2) Os problemas a serem examinados não são do tipo repetitivo.

Exemplos: ressurgimento do Quadro de Oficiais de Administração; criação dos Cursos Intensivos de Formação de Sargentos e de Cabos; construção do prédio do novo QG; aquisição de helicópteros.

(3) As decisões envolvem grande número de variáveis ou fatores, dificultando sua compreensão e equacionamento.

Exemplo: elaboração, aprovação e adoção de Estatuto, política de vencimentos, ordenamento jurídico, etc.

(4) As decisões necessitam ser tomadas com certa antecedência.

(5) Um erro numa decisão tem reflexos amplos.

(6) Inexiste possibilidade de desenvolvimento de procedimentos-padrões para a solução de problemas nesse nível.

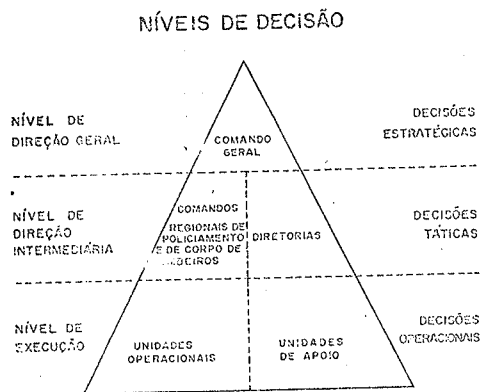
34. CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE AÇÃO E OS NÍVEIS DE DECISÃO

a. Como se sabe, a Polícia Militar organiza-se em órgãos de:

- 1) Direção;
- 2) Apoio;
- 3) Execução.

Os órgãos de direção, compreendendo direção geral e direção setorial, aglutinam-se no escalão comando-geral; os órgãos de apoio da Corporação subordinam-se aos órgãos de direção setorial; os órgãos de execução têm no ápice os comandos intermediários (CPC, CPA e CCB), como segundo escalão de comando da Corporação. Tudo isto está visualizado graficamente no Organograma-Padrão dos modelos de estrutura das Polícias Militares.

b. Não obstante a assimilação de nova organização, nota-se uma flexão da estrutura na prática, de forma a coadunar-se com a teoria dos níveis de decisão.



c. Dentro do enfoque demonstrado pode-se fazer a seguinte correspondência:

1) Ao nível de Direção Geral corresponde a elaboração das decisões predominantemente estratégicas.

Como exemplos de decisões estratégicas podem ser arrolados:

a) A formulação da doutrina de preparo e emprego da Polícia Militar;

b) O estabelecimento das Políticas e Diretrizes (de Operações Policiais-Militares e Setoriais);

c) A elaboração da proposta orçamentária; o controle da execução orçamentária;

d) Planejamento da Articulação;

e) Elaboração da legislação peculiar.

2) Ao nível de Direção intermediária (Comando Intermediários e Diretorias) corresponde a tomada de decisões predominantemente táticas ou intermediárias, conforme seu enfoque seja operacional ou administrativo.

Exemplos nas duas áreas:

a) Área Administrativa

(1) Distribuição de Créditos para provisionamento pelos gestores das atividades;

(2) Decisões sobre treinamento (formação, especialização, aperfeiçoamento, extensão, reciclagem, etc);

(3) Sistema de puxamento de vencimentos e proventos.

b) Área Operacional

(1) Padrões de jornada de trabalho;

(2) Planejamento de operações especiais;

(3) Decisões sobre adestramento da Tropa (Plano de Instrução).

3) Ao nível de Execução corresponde a tomada de decisões predominantemente operacionais. É o nível do "Fazer". Abrange as Unidades Operacionais de Polícia e de Bombeiros e as Unidades de Apoio.

Exemplos nas duas áreas:

a) Área Administrativa

(1) Concessão de vantagens em geral (quinzênios vencidos, diárias, ajuda de custo, diária hospitalar, etc);

(2) Execução da tabela de suprimento;

(3) Exclusão por vários motivos;

- b) Área Operacional
- (1) Lançamento e remanejamento do policiamento ordinário;
 - (2) Cartão-Programa (pontos-base e itinerários de patrulhamento);
 - (3) Escalas de serviço e folgas;
 - (4) Atendimentos de pedidos de policiamento.

ARTIGO III
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

35. NATUREZA DOS PROBLEMAS POLICIAIS-MILITARES

Os problemas policiais-militares consistem em dificuldades a serem transpostas para a consecução dos objetivos da Polícia Militar.

Os problemas decorrem da missão e da organização da Polícia Militar.

a. A Missão da Polícia Militar

A missão da Polícia Militar é a Manutenção da Ordem Pública, a prevenção e a extinção de incêndios, a busca, o salvamento e o socorro em situações de desastres vários, no Estado de Minas Gerais.

Em casos excepcionais, participa da Defesa Interna e/ou Defesa Territorial, como reserva do Exército Brasileiro.

b. A Organização Básica da Polícia Militar

A Polícia Militar estrutura-se em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

1) Os órgãos de direção compõem o Comando-Geral da Corporação, competindo-lhe o planejamento geral, o acionamento dos órgãos de apoio e de execução, bem como a coordenação e o controle respectivos.

2) Os órgãos de apoio destinam-se a suprir as necessidades da Corporação através de elementos técnicos e administrativos, executando a atividade-meio.

3) Os órgãos de execução realizam a atividade-fim da Corporação.

c. A natureza dos Problemas

Os problemas policiais-militares são, por conseguinte, de duas naturezas:

1) Operacionais, quando pertinentes à execução da atividade-fim, visando alcançar os objetivos da missão institucional.

2) Administrativos, quando pertinentes à execução da atividade-meio, visando possibilitar ou facilitar a execução da atividade-fim.

d. Quadro Sinótico da Natureza dos Problemas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">1) Considerações<ul style="list-style-type: none">a) Missão PMb) Organização PM2) Natureza<ul style="list-style-type: none">a) Operacionaisb) Administrativos |
|--|

36. CLASSIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS POLICIAIS-MILITARES

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

a. Classificação Quanto ao Nível de Decisão

Toda resposta contém em seu bojo uma decisão.

A classificação dos problemas pelo nível se verifica, conseqüentemente, considerando-se o escalão do qual se espera a decisão a ser tomada.

Quanto ao nível, temos três classes de problemas:

- 1) Problemas do nível estratégico.
- 2) Problemas do nível tático;
- 3) Problemas do nível operacional.

b. 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) Problemas de Direção

Os problemas de direção são típicos do nível estratégico da Corporação.

2) Problemas 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.

c. Classificação Quanto à Conjuntura

As situações conjunturais, considerada a missão de Polícia Militar, com Corpo de Bombeiro integrado e seus desdobramentos, como Força Auxiliar, reserva do Exército, são examinados em relação à Ordem Pública, à Ordem Interna, e à Ordem Internacional, conforme o quadro a seguir:

QUADRO DE SITUAÇÕES CONJUNTURAIS

ESTADOS	CLASSES DE ORDEM	NÍVEIS GOVERNAMENTAIS RESPONSÁVEIS	SITUAÇÕES CONJUNTURAIS
S E G U R A N Ç A N A C I O N A L	SEGURANÇA PÚBLICA	GOVERNO DAS UNIDADES FEDERATIVAS	- Normalidade da ordem pública - Alteração da ordem pública - Perturbação da ordem pública
	SEGURANÇA INTERNA		- Normalidade da ordem interna - Perturbação da ordem
	SEGURANÇA EXTERNA OU TERRITORIAL	ORDEM INTERNACIONAL	GOVERNO FEDERAL

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; to das 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 de correntes 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:

- a) Problemas de Segurança Pública;
- b) Problemas de Segurança Nacional.

d. Quadro Sinótico da Classificação dos Problemas PM

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1) Quanto ao Nível de Decisão<ul style="list-style-type: none">a) Problemas do Nível estratégicob) Problemas do Nível Táticoc) Problemas do Nível Operacional2) Quanto à Estrutura Organizacional<ul style="list-style-type: none">a) Problemas de Direçãob) Problemas de Apoioc) Problemas de Execução3) Quanto à Conjuntura<ul style="list-style-type: none">a) Problemas de Segurança Públicab) Problemas de Segurança Nacional |
|---|

37. 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.

a. Etapas do Método

Os problemas policiais-militares são solucionados através de cinco etapas, conforme já vimos:

- 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).

Essas etapas são inter-relacionadas e se sucedem naturalmente, porquanto: pela primeira fase, é admitida a existência do problema, em gênero; na segunda fase, a análise das informações reunidas possibilita nova síntese, dessa feita um gênero rico em espécies bem determinadas;

Na terceira fase, o tirocínio do examinador 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, exequibilidade 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 consequência, a execução de ações e operações inadequadas com resultados imprevisíveis), assegura a coerência das operações com o próprio (e atual) fenômeno social.

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

1º - Exequibilidade (ou seja: de praticabilidade possível, realista);

2º - Adequabilidade (ou seja: de eficácia presumível, por reunir componentes que evidenciam sua capacidade de dar solução ao problema examinado);

3º - Aceitabilidade (ou seja: nos limites das reais necessidade e suficiência - sem excesso, nem omissão com

meios diretamente proporcionais à extensão do problema em espécie).

b. Métodos Específicos

São três os métodos específicos de exames de problemas policiais-militares: Estudo de Estado-Maior (ou Exame de Problema Administrativo), Estudo de Situação (ou Estudo de Problema de Segurança Pública) e 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, envolvendo todo o Estado-Maior, com 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 do capítulo 4 deve servir apenas como orientação metodológica, podendo ser adaptado às situações concretas, conforme a criatividade dos autores.

2) Estudo de Situação

Deve ser aplicado rotineiramente nos níveis tático e operacional na procura de soluções para problemas operacionais.

Sua técnica encontra-se detalhada no capítulo 4.

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 de Conjuntura".

Seu detalhamento consta do capítulo 4, não devendo os momentos indicados ser considerados rigidamente.

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

ARTIGO IV
ELABORAÇÃO DE PLANOS E ORDENS

38. PLANEJAMENTO

Entende-se como planejamento o conjunto harmônico de estudos, antecedentes à tomada da decisão e de elaboração consequentemente de planos para implementação da decisão tomada.

39. PRECEITUÁRIO PARA PLANEJAMENTO

a. Preceito da Competência

A Polícia Militar é responsável pelo planejamento e execução, em todo o território mineiro, dos diversos tipos de policiamento ostensivo e das atividades de bombeiros.

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

As atividades de bombeiros admitem participação de voluntários e de brigadas de incêndios, quando insuficientes os recursos da Corporação.

b. 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.

c. 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 subordina dos 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.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) - CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Vol. 2. São Paulo. MC Graw-Hill do Brasil. 1979. p. 173 a 182.
- (2) - ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo. Livraria Pioneiro Editora. 1967. p. 51 a 53.
- (3) - O Criador da Teoria da Decisão foi Herbert Alexander Simon, na Escola Superior de Administração Industrial do "Carnegie Institute of Technology", que é uma das maiores figuras do behaviorismo. Herbert A. Simon foi o ganhador do Prêmio Nobel da Economia de 1978.
- (4) - ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Apostila de Trabalho de Comando - Processo Decisório. Curso Superior de Polícia. 1982.
- (5) - CARVALHAL, Maria R. D. F. Cara ou Coroa?: breve mitologia do processo decisório administrativo. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora. 1981. p. 3.
- (6) - CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 173 a 182.
- (7) - DEWEY, John. How We Think. Nova York. D. C. Heath. 1933.
- (8) - KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. SP. Ed. Atlas. 1970. p. 313.
- (9) - SIMON, Herbert A. O Comportamento Administrativo. RJ. Fundação Getúlio Vargas. Serviço de Publicações.
- (10) - NEWMAN, Willian H. Ação Administrativa - As Técnicas de Organização e Gerência. Ed. Atlas.
- (11) - KEPNER, C. e TREGOE, D. S. Análise de Problema e Tomada de Decisão.
- (12) - CARVALHAL, Maria R. D. F. Op. Cit. p. 4 e seguintes.
- (13) - BRESSON, F. As decisões. Fraisse, P. Piaget, J. Tratado de Psicologia Experimental. SP. Foreux. 1968. l. 8. p. 225 e 313.
- (14) - KEPNER, C. & TREGOE, B. S. Obra Citada.
- (15) - PARSONS, Talcott. Structure and Process In Modern Society. Nova York. The Free Press of Glencoe. 1960. apud Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.

CAPÍTULO 4

TÉCNICA DE REDAÇÃO DE DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

ARTIGO I

TÉCNICAS GERAIS DE REDAÇÃO

40. PRINCÍPIOS BÁSICOS

A redação deve ser objetiva, precisa e isenta de qualquer ambiguidade, possibilitando ao leitor uma perfeita compreensão daquilo que se deseja comunicar.

O texto deve ser ordenado de forma lógica, de maneira a facilitar a sua interpretação pelos leitores.

Os documentos devem ser redigidos na 3ª pessoa, evitando-se as referências pessoais, exemplos de casos, as opiniões e impressões.

Deve restringir-se ao essencial, tanto como referência aos assuntos, como às palavras empregadas.

As afirmações radicais com emprego de "sempre", "todo", "nunca", etc, que poderão sofrer contestações, devem ser substituídas por expressões como "estudos indicam que..." "levantamentos realizados mostram..." etc.

O uso de maior número de parágrafos facilita a compreensão e torna a leitura do texto mais agradável.

Aconselha-se o uso de períodos curtos, com no máximo 3 (três) linhas, para maior facilidade de sequência do raciocínio e de compreensão do texto.

A linguagem empregada deve estar de acordo com o assunto tratado. A seriedade do assunto deve ser correspondida pela seriedade da linguagem. Não cabem, assim, expressões líricas, inexatas, jocosas, incorreções gramaticais, termos de gíria ou chavões.

A redação de ordens deverá ser apresentada de modo afirmativo.

41. ASPECTOS FORMAIS

a. Fracionamento do Texto

O texto irá sendo fracionado à medida que houver necessidade de subdividir e discriminar partes de um todo, conforme o quadro a seguir:

1. PARÁGRAFO

b. Subparágrafo

1) Alínea numérica

a) Alínea alfabética

(1) item numérico

(a) item alfabético

- subitem de travessão

. subitem de ponto

1) Parágrafo (Prf)

a) O parágrafo é a unidade básica da redação dos documentos tratados neste manual.

b) Os parágrafos são indicados por algarismos arábicos, em numeração cardinal, seguidos de ponto: 1., 2., etc.

c) Cada parágrafo tem um título - redigido com letras maiúsculas - pertinente aos assuntos que estão contidos sob o mesmo.

EXEMPLIFICANDO

1. SITUAÇÃO

2. MISSÃO

3. EXECUÇÃO

COMENTÁRIO:

- Deve existir um espaço entre o ponto e a primeira letra do título do parágrafo.

2) Subparágrafo (SPrf)

a) Os subparágrafos são divisões do parágrafo; são indicados por letras minúsculas, seguidas de ponto: a., b., c., etc.

b) Cada subparágrafo poderá ter um título, redigido com letras minúsculas (exceto a primeira letra que deverá ser maiúscula), devendo ser sublinhado.

EXEMPLOS

1. SITUAÇÃO

2. MISSÃO

a. Geral

b. Particular

c. Eventual

3) Alíneas

a) As alíneas são as subdivisões dos subparágrafos e são de duas espécies:

(1) Alíneas numéricas

São indicadas por algarismos arábicos, seguidos do sinal de fechar parênteses: 1), 2), etc.

(2) Alíneas alfabéticas

São indicadas por letras minúsculas, seguidas do sinal de fechar parênteses: a), b), etc.

b) As alíneas poderão receber títulos, quando esses se fizerem necessários; neste caso serão redigidos com letras minúsculas à exceção da primeira letra que será maiúscula.

4) Itens

a) Os itens são as subdivisões das alíneas alfabéticas e são de duas espécies:

(1) Itens numéricos

São indicados por algarismos arábicos, entre parênteses: (1), (2), etc.

(2) Itens alfabéticos

São indicados por letras minúsculas, entre parênteses: (a), (b), etc.

b) Os itens poderão receber títulos quando necessários.

5) Subitens

a) Os subitens são as divisões dos itens alfabéticos e são de duas espécies:

(1) Subitens de travessão

São indicados pelo sinal de travessão: - .

(2) Subitens de ponto

São indicados pelo sinal de ponto: .

b) Os subitens poderão, a exemplo das demais subdivisões, receber títulos, quando necessário.

b. Datilografia

Os documentos serão datilografados com espaço 2 (dois) entre as linhas do texto, devendo ser usado duas vezes o espaço datilográfico 2 (dois) na passagem de uma divisão ou subdivisão para outra.

c. Abreviaturas e Siglas

1) Permite-se a utilização de abreviaturas e siglas contidas nos regulamentos, manuais e documentos adotados na Corporação, desde que não prejudiquem a compreensão do texto, pela perda da clareza.

2) Na primeira vez que um órgão for citado ou um termo ou expressão for utilizado deve ser escrito por extenso, seguido de sua sigla ou abreviatura. Nas próximas referências poderá ser utilizada apenas a sigla ou a abreviatura.

EXEMPLIFICANDO

... as informações colhidas dos funcionários presentes no CENTRO INDEPENDÊNCIA DE ESPORTE E LAZER - CIEL - comprovam ...

...

Acontece que o CIEL é administrado pela...

COMENTÁRIO:

- Observa-se que a segunda vez que a sigla "CIEL" aparece no texto o leitor já não tem dificuldade em entender o seu significado.

d. Grupo data/hora

1) Todas as indicações de datas e horas devem ser escritas num só bloco, em que os dois primeiros algarismos indicam o dia do mês, os quatro seguintes indicam a hora e os minutos, as três letras seguintes o mês e os dois últimos algarismos o ano. Caso seja conveniente, pode-se acrescentar ao conjunto o sinal de travessão e a seguir o dia da semana identificado pelas três letras iniciais.

EXEMPLOS

201030Mai47 - Lê-se: às dez horas e trinta minutos do dia vinte de maio de um mil novecentos e quarenta e sete.

020800Dez86-Ter - Lê-se: às oito horas do dia dois de dezembro de um mil novecentos e oitenta e seis, terça-feira.

COMENTÁRIO:

- Não há espaço separando os grupos de algarismos e letras.
- Na abreviatura do mês e do dia da semana, apenas a letra inicial é maiúscula.

2) Visando o aproveitamento da Informática nas operações, para fim de referência, a abrangência total das horas será de 0001 minuto a 2400 horas e dos minutos será de 00 a 59.

EXEMPLIFICANDO

... a operação será encerrada às 202400Dez86 ...

COMENTÁRIO:

- Entende-se que a operação encerra-se às 2400 horas do dia vinte de dezembro de um mil novecentos e oitenta e seis e não no início do dia seguinte (vinte e um).

e. Apresentação do Documento

1) Capa

Será opcional, quanto à oportunidade de emprego. Se empregada deverá apresentar as seguintes características:

a) Dimensões: papel tamanho ofício.

b) Material: papel cartolina, liso, de qualquer cor.

c) Inscrições:

(1) Será margeada por um traço preto distante 3 cm (três centímetros) dos extremos superior e inferior, 4 cm (quatro centímetros) da extremidade esquerda e 2,5 cm (dois e meio centímetros) da extremidade direita;

(2) Caso receba classificação sigilosa esta será marcada, em cor contrastante, imediatamente acima e no centro da margem superior e abaixo da margem inferior;

(3) A gravação do selo do Estado estará posicionada a 2 cm (dois centímetros) abaixo e no centro da margem superior;

(4) Abaixo do selo do Estado, em letras maiúsculas, figurará a inscrição:

"POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS"

(5) Abaixo desta inscrição, em letras maiúsculas, de dimensões menores que as utilizadas para a inscrição do nome da Corporação, será escrito o nome do órgão de direção geral, direção setorial ou comando intermediário correspondente;

(6) A inscrição do escalão batalhão ou órgão de apoio figurará, nas mesmas dimensões especificadas para a inscrição anterior, abaixo desta;

(7) Quando for o caso, serão ainda redigidos, de forma abreviada, o nome dos escalões ou seções onde o documento foi produzido, em complementação à inscrição do batalhão ou órgão de apoio.

EXEMPLO

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
COMANDO DE POLICIAMENTO DE ÁREA/6
4/54/8º BPM

COMENTÁRIO:

- Sabe-se, de imediato, que o documento foi produzido pelo 4º Pel da 54ª Cia do 8º BPM, unidade subordinada ao CPA/6.

(8) Para a inscrição do nome da Corporação, do órgão de direção geral, setorial ou comando intermediário e do batalhão ou órgão de apoio, aí incluídos os escalões da cadeia de comando até a fração que produziu o documento, deverão ser usadas no máximo três linhas, conforme exemplo mostrado no item numérico anterior;

(9) No meio da capa será redigido o título do documento, com letras maiúsculas; abaixo desse título, uma epígrafe correspondente ao seu conteúdo

EXEMPLO

NOTA DE SERVIÇO Nr 02/86-P/1
(Aniversário da Unidade)

COMENTÁRIO:

- Após a indicação do número e ano do documento, usa-se colocar a sigla ou abreviatura da seção ou repartição encarregada de sua elaboração.
- A epígrafe, abaixo do título, colocada entre parênteses, tem a finalidade de informar sobre o seu conteúdo.

(10) Subposto ao título, opcionalmente, poderá haver mapa, desenho ou ilustração que retrate o motivo do documento, respeitadas a sobriedade e a estética.

2) Folhas

Apresentar-se-ão com as seguintes características:

- a) Cor: branca;
- b) Dimensões: ordinariamente em folhas de papel tamanho ofício;
- c) Material: papel ofício, liso;

d) Inscrições:

(1) Serão margeadas, opcionalmente, conforme as especificações previstas para a capa; não o sendo, o texto deverá estar contido nos limites previstos para as margens da capa;

(2) Serão numeradas no canto superior direito, com emprego de sistema composto e em algarismos arábicos conforme o exemplo abaixo:

N Sv Nr 02/86 - P/3 Fl 7/10

COMENTÁRIO:

- Trata-se da Nota de Serviço Nr 02/86 - P/3.
- O número 7 identifica a folha e o Nr 10 informa que o documento possui 10 folhas.

f. Prescrições Diversas

1) Partes adicionais de um documento

a) Os documentos tratados neste manual poderão conter peças adicionais ou recebê-las posteriormente. Essas peças denominam-se respectivamente Anexos, Apêndices, Adendos e Aditamentos e são utilizadas, nesta ordem, com as seguintes finalidades:

- aliviar o corpo do texto do documento que está sendo redigido;

- aumentar a compreensão de determinadas partes do texto;

- facilitar a substituição de dados e fatos disponíveis, mantendo-os atualizados, sem prejudicar o documento original.

b) Os ANEXOS, primeiras peças adicionais de um documento, são identificados por letras maiúsculas do nosso alfabeto (ANEXO A, ANEXO B, ANEXO C, etc).

EXEMPLIFICANDO

ANEXO A (RELAÇÃO DE ENDEREÇOS) AO P Op Nr 05/85-P/3

COMENTÁRIO:

- Trata-se do Anexo A ao Plano de Operações Nr 05/85 - P/3, que contém uma relação de endereços.

- O assunto do anexo vem sempre colocado entre parênteses, de forma a facilitar o conhecimento de seu conteúdo.

c) Os APÊNDICES, peças adicionais dos Anexos, são designados por algarismos arábicos (APÊNDICE 1, APÊNDICE 2,).

EXEMPLIFICANDO

APÊNDICE 3 (REGIÃO LESTE) ao An A do P Op Nr 05/85-P/3

COMENTÁRIO:

- O Apêndice 3 do exemplo traz detalhes sobre a relação de endereços do Anexo A.

d) Os Apêndices poderão conter ADENDOS, que serão identificados por letras do alfabeto (ADENDO A, ADENDO B, ADENDO C,...) e estes, por sua vez, poderão conter ADITAMENTOS, os quais serão designados por números arábicos (ADITAMENTO 1, ADITAMENTO 2,...).

EXEMPLIFICANDO

ADENDO B (SUBÁREA DA 4/1ª BPM) ao Ap 3 ao An A do P Op 05/85-P/3

COMENTÁRIO:

- Trata-se do Adendo B ao Apêndice 3 ao Anexo A do P Op Nr 05/85-P/3, que contém informações específicas sobre os endereços da Subárea da 4ª Cia do 1º BPM.

ADITAMENTO 1 (SUBSETOR 178 da 4/1ª BPM) ao Ad B ao Ap 3 ao An A do P Op Nr 05/85-P/3

COMENTÁRIO:

- O Aditamento 1 procura aumentar a compreensão do Adendo B.

2) Ao fazer-se referência a qualquer parte do texto deve-se citar o parágrafo, as divisões e subdivisões sob os quais a mesma se inscreve.

EXEMPLIFICANDO

"... Conforme hipótese prevista em "1.b.2)" deste documento.

Para o cumprimento do contido em "3.a.2)c)" a 3ª Cia ocupará..."

COMENTÁRIO:

- A referência deverá ser colocada entre aspas.

3) Reduções

Para atender à conveniência da administração, permite-se a redução de cópias do documento original para fins de distribuição.

4) Classificação Sigilosa

Observar-se-á o prescrito nos Regulamentos e normas próprios.

ARTIGO II

DOCUMENTOS DE PLANEJAMENTO

42. QUADRO SINÓTICO 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	- metódico - origem para os planos - formal	- Of de EM - Cmt 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

43. MEMENTOS USUAIS

a. Estudo de Situação.

PMMG EXEMPLAR Nr ____ DE ____ CÓPIAS
(Comando) (Município - MG)
(UOp) (Data/Hora)

ESTUDO DE SITUAÇÃO Nr ____ / ____
(Epígrafe do Conteúdo)

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

1. MISSÃO

2. SITUAÇÃO

a. Análise

b. Síntese

3. LINHAS DE AÇÃO

a. LA Nr I

b. LA Nr II

c. LA Nr III

4. COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO

a. LA Nr I

1) Vantagens

2) Desvantagens

b. LA NR II

1) Vantagens

2) Desvantagens

c. LA Nr III

1) Vantagens

2) Desvantagens

d. Conclusão

5. PROPOSTA (OU DECISÃO)

(Nome do autor do Estudo)

ANEXOS:

DISTRIBUIÇÃO:

b. Estudo de Estado-Maior

PMMG EXEMPLAR Nr ____ DE ____ CÓPIAS
(Sigla do Cmdo) (Município - MG)
(Sigla da Unidade) (Data/Hora)

SUMÁRIO DE ESTUDO DE ESTADO-MAIOR Nr ____ / ____
(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. ESTRUTURAÇÃO 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)

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

4. PROPOSTA

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

(Assinatura 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)

c. Avaliação de Conjuntura

P M M G BELO HORIZONTE, MG
E M Data/Hora

AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA Nr. ___ / ___
(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 _____

d. Exame Estratégico de Situação

P M M G
E M

BELO HORIZONTE, MG
Data/Hora

EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO Nr / - PM5
(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 Nr I
- b. ... (Relacioná-las, simplesmente).

5. COMPARAÇÃO ENTRE AS LINHAS DE AÇÃO

- a. LA Nr I
 - 1) Vantagens
 - 2) Desvantagens
- b. ...

6. PROPOSTA

Ass _____

DECISÃO: ...

e. Plano de Policiamento

PMMG EXEMPLAR Nr. ___ DE ___ CÓPIAS
(Comando) (Município - MG)
(UOp) (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.

(Nome do Comandante)

ANEXOS:
DISTRIBUIÇÃO:

44. NORMAS DE CONTEÚDO

Os documentos de planejamento deverão atender duas necessidades, sob o enfoque do conteúdo, quais sejam: a necessidade do preenchimento formal e a necessidade de substância (ou significado objetivo) como se seguem:

a. Necessidade de preenchimento formal

1) Estudo de Situação

a) Aspectos formais de identificação e controle

(1) Classificação sigilosa

(a) Ordinariamente, o documento receberá a classificação de RESERVADO.

(b) A classificação de maior grau poderá ocorrer em decorrência da necessidade do sigilo e da menor extensão do meio em que o documento possa circular, sempre de acordo com os regulamentos em vigor na Corporação.

(c) Excepcionalmente, no todo, ou em parte, o documento poderá ser do conhecimento público.

(2) Cabeçalho

PMMG	EXEMPLAR Nr ___ DE ___ CÓPIAS
CPC	BELO HORIZONTE - MG
(...)	DATA/HORA

(a) A redação do cabeçalho será feita em letras maiúsculas, excetuando-se as abreviaturas.

(b) O canto esquerdo do cabeçalho destina-se à identificação do órgão onde o documento é elaborado.

- Quando se tratar de Seção de EM, o canto esquerdo terá a seguinte redação:

PMMG ...
E M ...
PM/5 ...

- Quando se tratar de UOp, ou fração, o canto esquerdo terá a seguinte redação:

PMMG
CPC
3/1º BPM (Lê-se "Terceira Companhia do 1º BPM").

(c) O centro e o canto direito do cabeçalho destinam-se ao controle do documento, identificando o local e data/hora da respectiva assinatura:

... EXEMPLAR Nr ___ DE ___ CÓPIAS
(Preenche-se com os números do exemplar distribuído e o total de exemplares feitos).

Assim: ... "Nr 05 DE 12 CÓPIAS", significa que esse é o exemplar Nr 05 de um total de 12 exemplares feitos.

... BELO HORIZONTE - MG
... 101720Set86-Qua (significando que o documento foi elaborado em Belo Horizonte, MG e aprovado às dezesseis horas e vinte minutos, no dia dez de setembro de um mil novecentos e oitenta e seis, quarta-feira).

(d) Caso não seja possível a distribuição do documento, poderá ser suprimida a numeração de controle, adotando-se a seguinte forma:

PMMG	BELO HORIZONTE - MG
CPC	(DATA/HORA)
(...)	

(3) Título do documento

O título do documento deverá ser redigido à distância correspondente a três vezes o espaço datilográfico dois, abaixo da última linha do cabeçalho.

"ESTUDO DE SITUAÇÃO Nr ___/86-P-3/CPC"

(a) A redação do título se fará com letras maiúsculas (exceto abreviaturas).

(b) O número do documento é sequencial, em um mesmo exercício e seguido da identificação da repartição e/ou órgão expedidor.

(c) Sempre que se tratar de problema de segurança pública, o título do documento poderá ser, a critério do respectivo autor, substituído por "EXAME DE PROBLEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA".

(4) Referências

(a) Abaixo do título, à distância correspondente a duas vezes o espaço datilográfico dois, e com entrada horizontal de 03 (três) espaços, constarão as referências.

Sob esse título serão indicados todos mapas e outros documentos necessários à compreensão do Estudo de Situação.

(b) Quando se tratar de cartas topográficas, as informações deverão conter: o órgão expedidor, a edição, a escala e o respectivo título:

Rfr: - Mapa do município de Belo Horizonte, escala 1/25.000, edição de 1979, da PRODABEL.

(c) Documentos que tenham dado origem ao Estudo de Situação e de conhecimento comum deverão ser citados.

(5) A distribuição

DISTRIBUIÇÃO: Destinatário	Nr do exemplar
EM/PM	02
1º BPM	03
P/3 (Arquivo)	01

(a) A distribuição é o último aspecto formal de identificação e controle a ser observado e também a última parte do documento;

(b) Na distribuição, o exemplar Nr 01 (original) permanecerá na repartição expedidora, é o último a ser relacionado;

(c) Os exemplares a serem distribuídos serão com observância da numeração respectiva e em ordem crescente (a partir do exemplar Nr 02), destinando-se o número mais baixo à maior autoridade destinatária e assim sucessivamente.

b) Aspectos formais de elaboração

(1) Parágrafos, divisões e subdivisões

Serão 05 (cinco) os parágrafos de Estudo de Situação:

1. MISSÃO
2. SITUAÇÃO
3. LINHAS DE AÇÃO
4. COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO
5. PROPOSTA (OU DECISÃO).

(a) O Prf "1. MISSÃO" recebe o texto com verbo empregado no infinitivo: "Estudar", "Examinar", "Proporcionar", etc.

O Prf "1" poderá, eventualmente, ser dividido em subparágrafos; no entanto, ordinariamente, será indivisível.

(b) O Prf "2. SITUAÇÃO" é dividido em dois subparágrafos: "a. Análise" e "b. Síntese".

- O SPrf "a. Análise" poderá ser subdividido em duas alíneas numéricas:

- 1) Informações espaciais
- 2) Informações temporais".

- O SPrf "b. Síntese" será subdividido nas alíneas que se fizerem necessárias para a compreensão do texto.

(c) O Prf "3. LINHAS DE AÇÃO" será dividido em tantos subparágrafos quantas forem as Linhas de Ação a serem examinadas.

- As Linhas de Ação serão, ordinariamente, 03 (três);

- Eventualmente, esse número poderá ser ampliado.

- A redação do enunciado inicial da LA é feita com verbo empregado no infinitivo: "LA Nr I: Instalar..."

- A numeração sequencial das Linhas de Ação é feita com algarismos romanos.

(d) O Prf "4. COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO" será dividido em tantos subparágrafos quantas forem as Linhas de Ação, mais um (para conclusão):

- a. LA Nr I
- b. LA Nr II
- c. LA Nr III
- d. Conclusão

- Os subparágrafos correspondentes às Linhas de Ação serão subdivididos em 02 (duas) alíneas:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">a. <u>LA Nr I</u><ol style="list-style-type: none">1) Vantagens2) Desvantagensb. <u>LA Nr II</u><ol style="list-style-type: none">1) Vantagens2) Desvantagensc. <u>LA Nr III</u><ol style="list-style-type: none">1) Vantagens2) Desvantagens |
|--|

- O último subparágrafo (conclusão) poderá ser subdividido em alíneas ou não, conforme a conveniência da redação.

- Os verbos inicialmente empregados na comparação das LA são flexionados no presente do indicativo, na terceira pessoa do singular:

- | |
|--|
| 1) Vantagens
a) Possibilita ...
b) Economiza ...
c) Aumenta ... |
|--|

Os demais verbos são flexionados conforme a conveniência da redação.

(e) O Prf "5. PROPOSTA" (ou "5. DECISÃO") poderá ser dividido em subparágrafos ou não, conforme a conveniência da redação.

- O verbo é flexionado no presente do indicativo, na primeira pessoa do singular.

- Ordinariamente, sua redação será sintética, consistindo na indicação da melhor Linha de Ação:

5. PROPOSTA Proponho a adoção da LA Nr II.

(2) Fecho

Após a proposta (ou decisão) virão, nessa ordem:

- (a) A assinatura do autor e
- (b) A relação dos Anexos (quando se fizerem necessários):

ANEXOS: A - Croqui do local B - Relação de material
--

(3) Rubrica de folhás

Exceto a última - que é assinada - todas as folhas dos documentos deverão ser rubricadas pela autoridade expedidora.

2) Plano de Policiamento

- a) Aspectos formais de identificação e controle

(1) Classificação sigilosa e cabeçalho:

Conforme prescrito neste manual para elaboração de Estudo de Situação.

(2) Título do documento:

(a) são válidas as prescrições iniciais sobre elaboração de título de Estudo de Situação;

(b) o Plano de Policiamento não recebe o número de série quando for o único de seu gênero;

EXEMPLO

PLANO DE POLÍCIAMENTO DO "MINEIRÃO"

(c) imediatamente abaixo do título formal, nos planos denominados genericamente, integrando-o, virá, entre parênteses, a epígrafe de seu conteúdo.

EXEMPLIFICANDO

PLANO DE POLÍCIAMENTO Nr 02/86-P/3
(OPERAÇÃO NATALINA)

(3) Referências e Distribuição:
Conforme prescrições feitas para Estudo de Situação.

b) Aspectos formais de elaboração

(1) Parágrafos, divisões e subdivisões.

Serão 05 (cinco) os parágrafos do plano:

1. SITUAÇÃO
2. MISSÃO
3. EXECUÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO
5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

(a) O parágrafo "1. SITUAÇÃO" conterá, no mínimo, 04 (quatro) subparágrafos:

1. SITUAÇÃO
 - a. Elementos adversos
 - b. Elementos favoráveis
 - c. Meios recebidos e/ou retirados
 - d. Hipóteses

- Outros subparágrafos poderão se fazer necessários:

1. SITUAÇÃO
 - a. Configuração na Região Metropolitana de Belo Horizonte
 - b. Elementos adversos
 - c. ...

ou

1. SITUAÇÃO

- a. Informações gerais sobre o Estádio "X"
- b. Elementos adversos
- c. ...

- O subparágrafo "a. Elementos adversos" poderá ser dividido em duas alíneas numéricas:

- a. Elementos adversos
 - 1) Informações espaciais
 - 2) Informações temporais.

Esse subparágrafo poderá conter apenas uma observação:

a. Elementos adversos
Conforme o Anexo "A" (Informações) a este plano. Neste caso a peça adicional será elaborada em separado.

- No subparágrafo "b. Elementos favoráveis" os verbos serão flexionados no futuro do presente. Sua subdivisão se fará nas alíneas que se fizerem necessárias para relacioná-los.

- O SPrf "c. Meios recebidos e/ou retirados" poderá ser subdividido em duas alíneas numéricas:

- 1) Recebidos
- 2) Retirados

Os verbos nesse SPrf serão flexionados no futuro do presente.

- O SPrf "d. Hipóteses" será subdividido nas diversas alíneas que se fizerem necessárias.

(b) O parágrafo "2. MISSÃO" poderá ser desdobrado em subparágrafos ou não, conforme a conveniência do planejamento em cada situação concreta.

- O verbo será empregado no infinitivo: "Executar", "Evitar", "Desenvolver" ou "Suspender", etc.

- Quando desdobrados, os subparágrafos poderão ser:

2. MISSÃO
- a. Geral
 - b. Particular
 - c. Eventual

(c) O parágrafo "3. EXECUÇÃO" será dividido em, no mínimo, 04 (quatro) subparágrafos:

3. EXECUÇÃO
- a. Conceito da operação
 - b. Atribuições dos elementos subordinados
 - c. Reserva
 - d. Prescrições diversas

- O primeiro Sprf do Prf 3, "a. Conceito da operação", será subdividido nas alíneas que se fizerem necessárias para compreensão do texto;

- os verbos serão flexionados no futuro do presente;

- o segundo Sprf do Prf 3 destina-se à designação do escalão responsável pela execução;

- quando forem dois ou mais executantes, esses serão relacionados, sequencialmente, pela alínea numérica;

EXEMPLO

3. EXECUÇÃO
- a. ...
 - b. Atribuições dos elementos subordinados
 - 1) 1º BPM
 - 2) 5º BPM
 - 3) ...
 - c. Reserva
 - d. ...

- os verbos serão flexionados no futuro do presente;

- o penúltimo Sprf do Prf "3" destina-se à "Reserva"

- poderá ser subdividido em alíneas ou não, conforme exigir a compreensão do texto;
- os verbos serão flexionados no futuro do presente;
- o último SPRf do Prf "3" destina-se às "Prescrições diversas";
- será subdividido em tantas alíneas quantas forem as prescrições a serem redigidas;
- os verbos serão flexionados no futuro do presente.

(d) O parágrafo "4. ADMINISTRAÇÃO" será dividido em três subparágrafos:

4. ADMINISTRAÇÃO
- a. Pessoal
 - b. Logística
 - c. Comunicação social

- O primeiro SPRf do Prf "4." trata de "Pessoal" e será subdividido em alíneas, dentre as seguintes, conforme cada situação:

4. ADMINISTRAÇÃO
- a. Pessoal
 - 1) Efetivo
 - 2) Normas administrativas
 - 3) Diversos

- O segundo SPRf do Prf "4." trata de "Logística" e será subdividido em alíneas, dentre as seguintes, conforme cada situação:

4. ADMINISTRAÇÃO
- a. Pessoal
 - b. Logística
 - 1) Suprimento
 - 2) Manutenção
 - 3) Transporte
 - 4) Evacuação e hospitalização
 - 5) Serviços diversos

- opcionalmente, poderá o conteúdo das alíneas retro-citadas ser substituído pela relação das atividades correlatas, de acordo com a classificação institucional programática vigente na Corporação, conforme exemplo que se segue:

- 4. ADMINISTRAÇÃO
 - a. Pessoal
 - b. Logística
 - 1) Atividade 115
 - 2) Atividade 281
 - 3) ...

- O terceiro SPrf do Prf "4." trata de "Comunicação social" e será subdividido em alíneas dentre as seguintes, conforme cada situação:

- 4. ADMINISTRAÇÃO
 - a. Pessoal
 - b. Logística
 - c. Comunicação social
 - 1) Assistência e informações ao público;
 - 2) Relações gerais com o público externo;
 - a) Autoridades e agentes;
 - b) Imprensa;
 - c) Cidadãos em geral.

(e) O parágrafo "5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES", último parágrafo do plano será dividido em até 03 (três) SPrf:

- 5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES
 - a. Ligações
 - b. Comunicações
 - c. Comando

- O primeiro SPrf do Prf "5." trata de "Ligações" e poderá ser subdividido em alíneas, ou não, conforme exigir a compreensão do texto.

- O segundo SPrf do Prf "5." trata de "Comunicações"; poderá ser subdividido em alíneas, conforme exigir a compreensão do texto.

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES
- a. Ligações
 - b. Comunicações
 - 1) Rede rádio
 - 2) Rede telefônica
 - 3) ...

- O terceiro SPrf do Prf "5." trata de "Comando"; poderá ser subdividido em alíneas, dentre as seguintes:

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES
- a. Ligações
 - b. Comunicações
 - c. Comando
 - 1) Localização do PC principal;
 - 2) Localização do PC alternativo;
- ou
- c. Comando
 - 1) Localização dos PC;
 - 2) Comandante da Operação;
- ou, ainda:
- c. Comando
 - 1) PC fixo;
 - 2) PC móvel.

(2) Fecho

(a) Após o texto do último parágrafo, constar-se-á:

"Acuse estar ciente"

ou

"Acuse recebimento"

(b) A seguir virão, nessa ordem:

- a assinatura da autoridade expedidora;

- a relação dos anexos (se houver);

- a distribuição (se houver).

b. Necessidade de substância (ou significado objetivo)

1) Generalidades

O planejamento das operações policiais visa a tranquilidade pública, através da execução do policiamento ostensivo.

O policiamento ostensivo, conforme já foi dito, é empregado com observância de metodologia própria:

a) A procura do conhecimento completo da situação social, na qual atuarão os policiais-militares subordinados, constitui a base do planejamento;

b) A antecipação preventiva deve ser buscada com prioridade (na qual está implícita a intenção comunitária);

c) A adoção de medidas de pronta-restauração, uma vez rompida a ordem pública, deve seguir, naturalmente, a prevenção.

Trata-se pois de diagnosticar inicialmente o fenômeno, para aplicação do dispositivo operacional preventivo e de pronta-restauração.

Essa procura do conhecimento deve ser atividade de contínua, porquanto, além de eliminar a improvisação, assegura a coerência das operações de policiamento ostensivo com o próprio (e atual) fenômeno social.

Por esse entendimento, todo o conteúdo de textos pertinentes às operações policiais deve ter significado objetivo, reunindo as seguintes qualidades:

(1) Exequibilidade (ou seja: de praticabilidade possível, realista);

(2) Adequabilidade (ou seja: de eficácia presumível, por reunir componentes que evidenciem sua capacidade de dar solução ao problema examinado);

(3) Aceitabilidade (ou seja: nos limites das reais necessidades e suficiência - sem excesso nem omissão - com meios diretamente proporcionais à extensão do problema em espécie).

2) Obtenção de significado objetivo nos documentos de planejamento.

a) Estudo de Situação

(1) O Estudo de Situação inicia-se com o enunciado que deve ser examinado:

1. MISSÃO

Examinar a conveniência, necessidade e oportunidade de se descentralizar Esquadrões do RPMont e definir as providências a serem adotadas.

O enunciado no Prf "1.", em princípio deve ser isento de preconceitos, possibilitando amplamente ao encarregado do estudo procurar as melhores alternativas (Linhas de Ação) para solução do problema.

Por conseguinte, deve referir-se ao problema e não à solução a ser dada.

No entanto, quando tais circunstâncias forem interdependentes ou quando a autoridade do escalão considerado pretender que seja incluída, para comparação, uma determinada linha de ação, essa integrará o enunciado.

Exemplificando:

O escalão Comando-Geral concluiu, através de estudos de seu nível, haver necessidade de aumento de efetivo na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Necessita, porém, decidir sobre a conveniência de aumentar o efetivo nas UOp existentes ou aumentar o número de UOp com o efetivo em acréscimo.

Determina, por conseguinte, ao Comando de Policiamento da Capital "examinar, face à situação de segurança pública da RMBH, a conveniência, necessidade e oportunidade de criação de novas UOp subordinadas a esse comando."

Decorrente do clamor público, o CPC determina a uma de suas UOp "examinar a conveniência, necessidade e oportunidade de instalação de um PPO no Bairro..."

(2) A segunda etapa consiste em analisar e, a seguir, sintetizar a situação social, objeto do problema em estudo.

2. SITUAÇÃO

a. Análise

b. Síntese

Durante a análise da situação, procura-se identificar as diversas partes que compõem o quadro em exame (análise qualitativa), bem como as proporções em que essas aparecem (análise quantitativa).

Não existe propriamente uma relação de componentes a serem analisadas; pois cada situação - e aí está a razão do estudo - é uma diferente situação;

No entanto, recomenda-se, em gênero, que a análise reúna informações espaciais e temporais, quais sejam aquelas que nos permitam conhecer o local do problema e aquelas que nos permitam conhecer as incidências do problema (ocorrências, etc), além das ações e/ou operações já executadas no espaço considerado e seus resultados.

Por conseguinte, o encarregado do estudo, a par de coletar registros diversos (relatórios de ocorrências, informações estatísticas, notícias de jornais e emissoras de rádio e/ou TV), deve proceder a um reconhecimento do local e conversar com os moradores e frequentadores, de forma a garantir os conhecimentos sócio-espaciais.

A síntese da situação é um resumo do quadro examinado, com clara identificação dos componentes, na qual deve ser incluída uma projeção, ou seja, a situação potencial.

(3) A terceira etapa ("3. LINHAS DE AÇÃO") consiste em formular 03 (três) ou mais linhas de ação, como formas de solução para o problema, identificado no parágrafo anterior.

A formulação das linhas de ação é feita de forma simples e objetiva, porém completa, de modo a não deixar margens de dúvidas ou partes subtendidas.

Cada uma das linhas de ação apresentadas deve reunir qualidade de presumível eficácia, como meio de solucionar o problema.

(4) A quarta etapa ("4. COMPARAÇÃO DAS LINHAS DE AÇÃO") consiste em estabelecer uma análise de cada uma das linhas de ação apresentadas, em confronto com as demais, seguindo-se da síntese conclusiva.

A parte analítica consiste em avaliar as vantagens e as desvantagens de cada LA, possibilitando, consequentemente, selecionar aquela que seja mais vantajosa, sob os enfoques de: exequibilidade, adequabilidade e aceitabilidade.

O último subparágrafo do Prf "4." destina-se à "conclusão", ou seja, a apresentação da síntese pertinente à comparação feita.

Os comentários que o autor julgar oportunos devem ser feitos nesse SPRf, de forma a complementar o juízo formado.

(5) A quinta e última etapa do corpo de estudo, precedendo seu fecho, consiste na apresentação da "5. PROPOSTA" pelo encarregado do estudo.

A proposta deve, evidentemente, ser coerente com a conclusão;

Se o estudo for feito por autoridade com poder decisório, em vez de "5. PROPOSTA", será utilizada a forma "5. DECISÃO".

b) Plano de Policiamento - Normas ou Orientação Sobre Conteúdo

(1) Uma vez conhecida a situação social, na qual atuarão os policiais-militares - pré-requisito para a execução coerente do policiamento ostensivo - passa-se à elaboração do plano.

(2) Sob o enfoque da necessidade de substância nos planos de policiamento, o preenchimento de seus cinco parágrafos se faz com as seguintes prescrições:

(a) Parágrafo "1. SITUAÇÃO"

No parágrafo "1. SITUAÇÃO", deve-se reunir todas as informações estudadas, as quais se destinam a auxiliar os executores do plano nas medidas de antecipação preventiva e de pronta restauração.

1. SITUAÇÃO

a. Informações gerais

Este subparágrafo, quando figurar, reúne, como se pode inferir imediatamente, um elenco de dados genéricos do quadro de situação, possibilitando ao seu destinatário um contato inicial com o problema a ser solucionado praticamente.

Observe-se que, como regra geral, os executores não participam dos estudos precedentes, sendo conseqüentemente necessário fornecer-lhes a síntese das informações examinadas.

1. SITUAÇÃO

a. Informações gerais

b. Elementos adversos

Esse subparágrafo, conforme evidencia o título, destina-se a apresentar o quadro dos componentes desfavoráveis (opostos, contrários) à normalidade da ordem pública e, por extensão, à execução do policiamento ostensivo.

Por conseguinte, devem ser incluídas não apenas as informações estatísticas, sobre ocorrências mas

também as outras condições antagônicas, tais como: terreno, condições meteorológicas, etc.

1. SITUAÇÃO

- a. Informações gerais
- b. Elementos adversos
- c. Elementos favoráveis

Esse subparágrafo reúne os componentes propícios à execução do policiamento ostensivo.

Deve conter, no mínimo, duas alíneas:

"1) Elementos amigos"

São aqueles que entendemos como nossos aliados (corporações policiais, órgãos públicos ou privados, etc); ou seja, que participem de alguma forma, direta ou indireta, auxiliando ou apoiando aos policiais-militares empenhados.

Ao serem relacionados no plano, conta-se o "que", "quando" e "como" executarão.

Os verbos são flexionados, conseqüentemente, no futuro do presente.

Como elementos amigos também podem ser compreendidos aqueles que, não tendo participação ativa, sejam simpatizantes do policiamento ostensivo (pessoas ordeiras em geral).

"2) Outros elementos favoráveis"

São todas as demais condições que favorecem a execução do policiamento ostensivo, tais como: condições de terreno (quando boas), cercas perimetrais, iluminação, meios de comunicação de massa, etc.

1. SITUAÇÃO

- a. Informações gerais
- b. Elementos adversos
- c. Elementos favoráveis
- d. Meios recebidos e/ou retirados

"1) Recebidos"

Meios recebidos são aqueles, quer em pessoal, quer em material, que sejam colocados à disposição do executor como reforço à sua capacidade orgânica.

Tais meios são relacionados sob essa alínea, de forma clara e objetiva, constando o período em que permanecerão à disposição e as condições de emprego, quando for o caso.

"2) Retirados"

Meios retirados são aqueles orgânicos que, quer em pessoal, quer em material, devem ser - para os fins

a que se destina o plano específico - considerados indisponíveis pelo executor (ou porque são colocados à disposição de outro órgão, ou porque devem cumprir missão objetiva prevista em outro plano).

Tais meios são relacionados sob essa alínea, constando o período em que estarão disponíveis e seu destino.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. SITUAÇÃOa. <u>Informações gerais</u>b. <u>Elementos adversos</u>c. <u>Elementos favoráveis</u>d. <u>Meios recebidos e/ou retirados</u>e. <u>Hipóteses</u> |
|---|

O subparágrafo trata de situação potencial, envolvendo os eventos previsíveis e os riscos inerentes.

A forma de redação desse subparágrafo poderá variar, conforme cada caso.

Num plano para emprego ordinário, poderão as hipóteses consistir numa relação de fatores, organizados gradativamente, aos quais se condicionará o policiamento ostensivo:

EXEMPLIFICANDO:

"e. Hipóteses

A partir de um quadro de normalidade da ordem pública em que, teoricamente, predomine a tranquilidade pública, serão admitidas 09 (nove) hipóteses pertinentes à ruptura da ordem pública na RMBH:

1) surgimento de fatores em determinados locais, que os façam constituir-se potencialmente em locais de risco intenso;

2) afloramento de incidência localizada de ilícitos penais;

3) detecção de locais eleitos por marginais para frequência, cuja presença gera inquietação e temor aos moradores;

4)

5)

6)

7)

8)

9) ocorrência de fenômenos meteorológicos, interrupção do fornecimento de energia elétrica ou abastecimento de água, com influências sobre o comportamento da população, quaisquer que sejam suas causas."

Num plano para emprego em circunstâncias especiais, a forma poderá ser:

e. Hipóteses

1) Serão atribuídos pontos, por coluna, para classificação dos eventos, consoante a seguinte tabela:

Variáveis Pontos	Previsão de Público	Importância do Evento	Civilidade X Animosidade	Grau de Interesse	Período e Condições Meteorológicas
5	$P > 75.000$	Clássico com Decisão	Acirrado, Passional, Conflitante	Máximo	Sábado ou Domingo Tempo bom
4	$75.000 \geq P > 50.000$	Clássico ou Decisão	Entusiasmo	Grande	Sábado ou Domingo Chuvoso
3	$50.000 \geq P > 25.000$	Equipes de Expressão	Expectativa	Médio	Dias úteis Tempo bom
2	$25.000 \geq P > 10.000$	Uma equipe de Expressão	Moderado	Razoável	Dias úteis Tempo Nublado
1	$10.000 \geq P$	Equipes Inexpressivas	Apático	Mínimo	Dias úteis Com Chuva

2) A classificação dos eventos se fará através da soma dos pontos verificados.

3) ...

(b) Parágrafo "2. MISSÃO"

No parágrafo "2. MISSÃO", o planejador sintetiza a incumbência dos executores, sem pormenorizar "como", "quando" ou "quem" executará, conforme os modelos:

2. MISSÃO

Executar o policiamento ostensivo dos tipos geral, de trânsito, de guardas, visando a tranquilidade pública da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

2. MISSÃO

a. Geral

Executar o Policiamento Ostensivo Geral do Ginásio de Esportes "x", visando a tranquilidade pública, durante a realização do espetáculo "y".

b. Particular

1) Prevenir a prática de roubos às bilheterias;

2) Evitar tumultos nas filas;

3) Evitar condutas inconvenientes no interior do Ginásio;

4) ...

c. Eventual

1) Encaminhar menores extraviados ao posto do juizado de menores;

2) Orientar o público;

3) Prestar assistência ...

4) ...

(c) Parágrafo "3. EXECUÇÃO"

No parágrafo "3.EXECUÇÃO", cristaliza-se a tática de emprego, ou seja como, quando e quem solucionará os problemas incluídos no parágrafo "1.":

3. EXECUÇÃO

a. Conceito da operação

O conceito da operação deve expressar a vontade tática do Comandante.

Ao término da leitura do conceito, deve-se ter uma clara idéia de quando, onde e como será executada a operação.

Para o exato cumprimento da missão, o conceito da operação deve apresentar, para cada uma das hipóteses levantadas no primeiro parágrafo, uma tática correspondente, o que garantirá, teoricamente, a coerência das operações com o quadro de situação.

Existem diversas possibilidades de emprego da tropa, as quais se ampliam exponencialmente à medida que ampliamos as variáveis a serem consideradas.

Algumas dessas possibilidades implicam em maior esforço, com o mesmo ou menor resultado; outras implicam no inverso ou seja, menor esforço e maior rendimento.

Como princípio, a última alternativa deve ser buscada. 91

Para a redação do conceito de operações, o planejador analisará qual a melhor forma, dentre as seguintes alternativas:

(1ª) Com ênfase no espaço a ser ocupado:

3. EXECUÇÃO
a. Conceito da operação
1) Para cada hipótese considerada, o Ginásio Poliesportivo "x" será dividido em setores, subsectores e postos de policiamento, consoante ...

(2ª) Com ênfase no tempo para ocupação:

3. EXECUÇÃO
a. Conceito da operação
1) A operação será dividida em 04 (quatro) fases:
a) Antes da abertura dos portões, a partir de 271600Dez86-Sab...
b) A partir de 271700Dez86-Sab, com abertura dos portões...
c) Durante o espetáculo...
d) Imediatamente após o encerramento do espetáculo...

(3ª) Com ênfase nos próprios esforços da operação:

3. EXECUÇÃO
a. Conceito da operação
1) Haverá o escalonamento de três esforços de recobrimento da malha protetora, mediante a concretização de hipóteses, dentre aquelas relacionadas no SPPrf "1.e." deste plano.
a) ...

ou

3. EXECUÇÃO
a. Conceito da operação
1) A tropa será organizada em 03 (três) grupamentos de lançamento e 01 (um) grupamento de apoio.
a) ...

(4ª) Através da combinação de duas ou mais alternativas.

Os SPPrf seguintes são destinados à designação dos escalões subordinados que irão executar as atividades expressas no conceito da operação.

Sua escolha, não apenas em quantidade, mas também em qualidade, é de fundamental importância para obtenção da eficácia operacional, motivo pelo qual o planejador deve ser criterioso ao elaborar o plano.

Os títulos dos subparágrafos devem referir-se aos escalões e não às pessoas:

3. EXECUÇÃO

- a. Conceito da operação
- b. Atribuições dos elementos subordinados

Deve ser evitado o erro de incluir Seções do EM entre os elementos subordinados, pois os executores encontram-se na linha e não na assessoria.

Também deve ser evitado (exceto quando a citação for essencial para sua compreensão) citar pormenores de efetivo e/ou material no parágrafo terceiro.

O penúltimo subparágrafo do parágrafo terceiro é o da "Reserva":

3. EXECUÇÃO

- a. Conceito da operação
- b. Atribuições dos elementos subordinados

dinados

- c. Reserva

Seu texto consiste em relacionar as forças que a compõem e as condições de emprego.

A reserva é uma tropa para emprego potencial, que variará conforme cada situação concreta.

A tropa pode permanecer no quartel, em ponto estratégico, ou mesmo ser empregada em outra missão objetiva destituída de prioridade (em condições de ser retraída dessa missão e lançada em outra, prontamente), conforme a conveniência do escalão responsável pelo emprego.

O último subparágrafo do parágrafo terceiro é o das "Prescrições diversas":

3. EXECUÇÃO

- a. Conceito da operação
- b. Atribuições dos elementos subordinados

dinados

- c. Reserva
- d. Prescrições diversas

Seu texto consiste na apresentação de determinações do comandante, quanto a medidas de coordenação e

controle da operação, instrução específica e condutas particulares, condições para adoção de certas medidas especiais, prazos para prestação de anúncios, relatórios formalizados e/ou planos decorrentes.

(d) Parágrafo "4. ADMINISTRAÇÃO"

No Prf "4. ADMINISTRAÇÃO" o planejador trata dos procedimentos administrativos pertinentes à execução do plano.

4. ADMINISTRAÇÃO
a. Pessoal
1) Efetivo

Nessa alínea são tratados os pormenores do efetivo a ser empregado na operação.

O grau de detalhamento variará, de acordo com o escalão a ser empregado a cada caso concreto.

4. ADMINISTRAÇÃO
a. Pessoal
1) ...
2) Normas administrativas

Nessa alínea são incluídos: uniformes, horários de chamada, armamento e equipamento a serem utilizados, além de outras normas de pessoal que interessem à operação.

A diferença entre "Atividade de suprimento" e "Norma administrativa" - quando se trata de armamento, equipamento, fardamento, etc - é que, quando "Atividade de suprimento", significa a incumbência de determinado órgão providenciar tais recursos; quando "Norma administrativa" significa que os policiais-militares devem utilizar (ou não utilizar, conforme o caso) os recursos.

EXEMPLIFICANDO

4. ADMINISTRAÇÃO

a. ...

b. Logística

1) Suprimento

a) Atividade 118

(1) O 1º BPM procederá a entrega de 220 (duzentos e vinte) revólveres e 1320 (um mil, trezentos e vinte) cartuchos, calibre 38, em 201600Nov86-Qui, ao 5º BPM;

(2) O 1º BPM receberá 300 (trezentos) capacetes novos, em 201800Nov86-Qui.

b) Atividade*115: O 1º BPM será suplementado com 3.000 (três mil) litros de gasolina, no período da operação;

c) Demais atividades: serão adotados procedimentos ordinários.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

1) ...

2) Normas administrativas

a) A tropa do 1º BPM executará o policiamento ostensivo geral do evento armada apenas com cassetete de borracha - exceto os oficiais, que deverão estar armados de revólver;

b) O almoxarife do 5º BPM deverá comparecer ao quartel do 1º BPM ...

c) ...

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

1) ...

2) ...

3) Elevação e conservação do moral.

Em um plano de maior abrangência, ou quando houver previsão - pelas circunstâncias especiais de determinado evento - de submissão da tropa a condições desfavoráveis, o planejador deverá incluir medidas especiais quanto ao moral da tropa, incentivando-a ou mantendo-a motivada.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) Disciplina

Esta alínea se presta a esclarecer, na situação extraordinária, de marcha, providências a serem adotadas, mormente quando houver previsão de permanência da tropa fora de sua sede, por período prolongado.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...
- 5) Polícia Judiciária Estadual Militar.

As observações são as mesmas da alínea anterior.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...
- 5) ...
- 6) Diversos

A alínea se presta a esgotar eventuais tópicos de pessoa não abrangidos pelas alíneas precedentes.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. ...

b. Logística

- 1) Suprimento

Sob esse título, relacionam-se as atividades de suprimento que interessam à operação e as prescrições para seu emprego, conforme cada caso.

Quando o escalão dispuser de NGA sobre o assunto, as prescrições poderão ser substituídas pela observação:

- 1) Suprimento
Conforme NGA em vigor.

Inexistindo NGA formalizadas, mas havendo orientação verbal anterior, a observação poderá ser:

- 1) Suprimento
Serão adotados os procedimentos ordinários.

4. ADMINISTRAÇÃO
a. ...
b. Logística
1) ...
2) Manutenção

Esclarece-se, nesta alínea, quando o assunto não tiver sido objeto de NGA, as responsabilidades pelos escalões de manutenção e as oportunidades.

4. ADMINISTRAÇÃO
a. ...
b. Logística
1) ...
2) ...
3) Transporte

Esclarece-se sobre as disponibilidades e as oportunidades de emprego dos meios orgânicos e inorgânicos, quando for o caso.

4. ADMINISTRAÇÃO
a. ...
b. Logística
1) ...
2) ...
3) ...
4) Evacuação e hospitalização

"Evacuação" consiste em retirar (ou desmobilizar) a tropa lançada em um teatro de operações.

Nessa alínea esclarece-se como e quando será evacuada a tropa, bem como a hospitalização de aspecto logístico (da tropa), podendo ser incluída a hospitalização assistencial (aos civis).

4. ADMINISTRAÇÃO

a. ...

b. Logística

1) ...

2) ...

3) ...

4) ...

5) Serviços diversos

Nessa alínea se esgotarão eventuais tópicos não enquadrados nos dispositivos precedentes tais como: instalações de postos de atendimento a menores extraviados, etc.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

b. Logística

c. Comunicação social

1) Assistência e informações ao público.

Os policiais-militares devem estar bem informados sobre os respectivos postos, quando na execução do policiamento, sejam as circunstâncias ordinárias ou especiais.

Informações de utilidade pública devem ser prestadas pelos PM em serviço, porquanto tal atividade aumenta a confiança da população na Corporação e, por extensão, contribui para a sensação de segurança.

O Estado deve assistir aos cidadãos.

Embora não seja, primordialmente, a missão da PM, inexistindo organização - ainda que improvisada - para assistência ao público, o PM deverá preencher tal espaço, assistindo e socorrendo pessoas e evitando o agravamento de situações.

Essa alínea destina-se às orientações do comandante sobre tais procedimentos.

4. ADMINISTRAÇÃO

a. Pessoal

b. Logística

c. Comunicação social

1) ...

2) Relações gerais com o público externo.

Os componentes da Corporação devem manter relações cordiais com a população em geral, sem exageros.

A atitude do policial-militar deverá ser, em qualquer circunstância, profissional, ou seja, firme, porém cortês.

É essencial que o comandante estabeleça em seu plano os parâmetros de tais relações em serviço, por níveis, evidenciando que tipo de informações podem (ou devem) ser prestadas às autoridades e agentes, à imprensa ou a cidadãos em geral.

(e) Parágrafo "5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES"

Neste parágrafo, o planejador incluirá instruções sobre as ligações (relações, forma a serem estabelecidas e/ou itinerários - quando for o caso), comunicação em geral e o comando.

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

a. Ligações

Este subparágrafo é incluído, ou não em função da necessidade de se estabelecer relações formais - de serviço - entre as autoridades envolvidas ou de se indicarem itinerários, quer entre os postos de comando, quer entre postos de policiamento, de acordo com cada situação concreta.

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

a. Ligações

b. Comunicações

Nesse subparágrafo - que pode ser substituído por um anexo de comunicações - incluem-se os meios disponíveis, as frequências de rádio a serem usadas (quando for o caso) e as IECOM (Instruções para Exploração das Comunicações).

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

a. ...

b. ...

c. Comando

Nesse subparágrafo, relacionam-se os locais de Postos de Comando e/ou relações dos PC móveis, quando for o caso.

Quando há simultaneidade de emprego de escalões subordinados, incluem-se prescrições sobre o escalão que recairá o comando único da operação, ao qual se subordinarão os demais.

Orientações gerais sobre a necessidade de comando de oficial - e seu posto, quando houver conveniência - ou graduado, são pertinentes a esse Sprf.

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

a. ...

b. ...

c. ...

Acuse recebimento (ou "acuse estar ciente").

Essa observação significa que o destinatário deve comunicar ao seu expedidor ter recebido o documento, ou estar ciente de seu conteúdo.

Se o destinatário é de escalão subordinado o "acuse recebimento" deve ser compreendido como ordem.

Se o destinatário é de escalão superior, o "acuse recebimento" deverá ser compreendido como solicitação.

Em ambos os casos, deve haver resposta:

"Rfr P Op "x", acuso recebimento" ou "Rfr P Op "x", acuso estar ciente."

ARTIGO III

DOCUMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO

45. QUADRO SINÓTICO DOS PRINCIPAIS DOCUMENTOS

ESPÉCIE	FINALIDADE	CONTEÚDO	CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIA PARA ELABORAR
NOTA DE SERVIÇO	- 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

46. MEMENTOS USUAIS

a. Ordem de Serviço

P M M G EXEMPLAR Nr ____ DE ____ CÓPIAS
(...) (Município - MG)
(...) (Data/Hora)

ORDEM DE SERVIÇO Nr ____ / ____
(Epígrafe do Conteúdo)

Rfr: ____

1. SITUAÇÃO

- a. Evento programado
- b. Elementos adversos
- c. Elementos favoráveis
- d. Meios recebidos e/ou retirados

2. MISSÃO

- a. Geral
- b. Particular (es)
- c. Eventual (ais)

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:

ASSINATURA DO COMANDANTE

ANEXOS:

DISTRIBUIÇÃO:

b. Nota de Serviço

P M M G EXEMPLAR Nr ____ DE ____ CÓPIAS
(...) (Município - MG)
(...) (Data/Hora)

NOTA DE SERVIÇO Nr ____ / ____
(Epígrafe do Conteúdo)

Rfr: ____

1. FINALIDADE

2. SITUAÇÃO

- a. Local
- b. Data/hora
- c. Programa
- d. Informações gerais

3. EXECUÇÃO

- a. Desenvolvimento
- b. Atribuições particulares
- c. Prescrições diversas

4. ADMINISTRAÇÃO

- a. Pessoal
- b. Logística

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

- a. Ligações
- b. Comunicações

(COMANDANTE, DIRETOR OU CHEFE)

ANEXOS:

DISTRIBUIÇÃO:

c. Demais documentos

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, frequentemente, precedidos ou sucedidos de outros documentos, poderão ter suprimidas algumas partes.

47. NORMAS DE CONTEÚDO

a. Ordem de Serviço

1) Aspectos formais de identificação e controle.

a) Classificação sigilosa e cabeçalho:

Conforme previsto para elaboração de Estudo de Situação.

b) Título do documento de referência

Prevalecem as prescrições iniciais para elaboração de Estudo de Situação.

EXEMPLO

ORDEM DE SERVIÇO Nr 53/86 - SEProf (Policiamento do Jogo Atlético X Cruzeiro) Rfr: - Pl Pol "MINEIRÃO"
COMENTÁRIO: - Trata-se de uma O Sv elaborada pela Seção de Ensino Profissional da APM para execução do Policiamento do Jogo Atlético X Cruzeiro; - Referida ordem decorre do Plano de Policiamento do "Mineirão", citado na referência.

c) Distribuição

Conforme prescrições feitas para Estudo de Situação.

2) Aspectos formais de elaboração

a) Parágrafos, divisões e subdivisões

(1) Os parágrafos da O Sv são os mesmos do plano;

(2) O Prf "1. SITUAÇÃO" conterà 04 (quatro) subparágrafos:

"1. SITUAÇÃO

- a. Evento programado
- b. Elementos adversos
- c. Elementos favoráveis
- d. Meios recebidos e/ou retirados

No primeiro parágrafo, há duas diferenças básicas na O Sv em relação ao plano: acréscimo do SPRf "Evento programado" e omissão do SPRf "Hipóteses".

Tais diferenças se prendem ao fato de ser a O Sv um documento voltado para um evento específico. Sua aplicação é transitória, ao contrário do plano que é mais genérico e de maior duração.

A O Sv é elaborada ante a concretização de uma das hipóteses do plano.

Os demais SPRf do Prf "1.", na Ordem de Serviço, são semelhantes aos do plano.

(3) Os parágrafos "2.", "3.", "4." e "5." terão redação análoga à prevista para o plano, porém simplificados.

b) Fecho

Conforme previsto para elaboração do Plano de Policiamento.

b. Nota de Serviço

1) Aspectos formais de identificação e controle

Serão observadas as prescrições iniciais para elaboração de Estudo de Situação referente a classificação sigilosa, cabeçalho, título de documento, referências e distribuição.

EXEMPLIFICANDO

P M M G	EXEMPLAR Nr 03 DE 20 CÓPIAS
A P M	Belo Horizonte - MG
Div Ens	251200Nov85

NOTA DE SERVIÇO Nr 79385 - SEProf
(SOLENIDADE DE FORMATURA DO CSP/85)

Rfr. - PGE/85

COMENTÁRIO:

- A N Sv do exemplo foi elaborada pela SEProf com a finalidade de regular a solenidade de formatura do CSP/85; Trata-se do exemplar nº 3 de um documento de 20 cópias;

O documento foi aprovado em 251200Nov85;
O PGE/85 serviu de base para sua elaboração.

2) Aspectos formais de elaboração

a) Parágrafos, divisões e subdivisões

(1) A Nota de Serviço conterá cinco parágrafos:

1. FINALIDADE
2. SITUAÇÃO
3. EXECUÇÃO
4. ADMINISTRAÇÃO
5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES

(2) O Prf "1. FINALIDADE" não conterá divisões.

(3) O Prf "2. SITUAÇÃO" conterá 04 (quatro) subparágrafos:

2. SITUAÇÃO
 - a. Local
 - b. Data/hora
 - c. Programa
 - d. Informações gerais

(4) O Prf "3. EXECUÇÃO" conterá 03 (três) subparágrafos:

3. EXECUÇÃO
 - a. Desenvolvimento
 - b. Atribuições particulares
 - c. Prescrições diversas

(5) O Prf "4. ADMINISTRAÇÃO" é semelhante ao do Plano de Policiamento.

(6) O Prf "5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES" conterá 02 (dois) subparágrafos:

5. LIGAÇÕES E COMUNICAÇÕES
 - a. Ligações
 - b. Comunicações

b) Fecho

Conforme previsto para elaboração do Plano de Policiamento.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

É fato inconteste que há um constante intercâmbio entre os aperfeiçoamentos da Ciência da Administração no meio civil e no campo militar.

De um lado, a ocorrência, hoje menos frequente, de situações bélicas acarreta o estímulo da criatividade para a busca de soluções logísticas ou operacionais, fazendo avançar os métodos de resolução de problemas.

De outro, a busca do aperfeiçoamento gerencial, com vistas ao lucro faz com que os administradores busquem, cada vez mais, soluções para os problemas da Empresa, cientes de que a improvisação ou as decisões, tomadas sem base científica, implicam em erros catastróficos, conforme o nível em que são realizados.

É oportuno, então, que no momento presente, na consolidação da doutrina de Trabalho de Comando, sejam apañadas teorias e informações entre os administradores civis.

Este Manual visa, assim, consolidar e divulgar a teoria existente, no campo militar e civil, de modo a fornecer aos companheiros da Corporação uma importante fonte de consulta para enfrentar os problemas de nossa profissão.

Pretende-se que não seja visto como mais um Manual para ser estudado em época de exames e sim como uma ferramenta, uma metodologia de estudo, um conjunto de mementos para facilitar os trabalhos policiais-militares.

A própria amplitude do assunto e o constante aperfeiçoamento dos métodos e processos impedem que este seja um trabalho completo e acabado.

Por esses motivos, as sugestões, críticas e as complementações serão bem-vindas e examinadas com o maior interesse.

Belo Horizonte, 12 de março de 1987.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALMEIDA, Klinger Sobreira de, Cel PM - TRABALHO DE COMANDO - PROCESSO DECISÓRIO - CSP/82. APM/PMMG. 1982.
- _____. TRABALHO DE COMANDO - COLETÂNEA DE NOTAS DE AULA - CSP/82. APM/PMMG. 1982.
- _____. TRABALHO DE COMANDO - PLANOS E ORDENS - CSP/82. APM/PMMG. 1982.
- COSTA, Alcino Lagares Cortes, Maj PM - PROCESSO DECISÓRIO - CAO/85. APM/PMMG. 1985.
- _____. PLANEJAMENTO PROSPECTIVO, CENTRO DAS ATENÇÕES DE UM ESTADO-MAIOR ESTRATÉGICO. Revista quadrimestral "O Alferes" nº 6, páginas 97-120. APM/PMMG. Imprensa Oficial. 1985.
- REIS, Marco Antônio Gomide, Maj PM - TRABALHO DE COMANDO - MÓDULO I - PRINCÍPIOS DOUTRINÁRIOS - CFO/85. APM/PMMG. 1985.
- _____. TRABALHO DE COMANDO - MÓDULO II - NORMAS DE AÇÃO DE ESTADO-MAIOR - CFO/86. APM/PMMG. 1986.
- _____. TRABALHO DE COMANDO - MÓDULO V - TÉCNICAS DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS - CFO/85. APM/PMMG. 1985.
- _____. TRABALHO DE COMANDO - MÓDULO VI - PLANEJAMENTO DE OPERAÇÕES - CFO/85. APM/PMMG. 1985.
- **MINISTÉRIO DO EXÉRCITO-EME - INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS - ESTADO-MAIOR E ORDENS - 1ª PARTE (IP 101-5) 1ª Ed. EGGCF. 1975.**
- _____. MANUAL DE CAMPANHA - APOIO ADMINISTRATIVO (C-100-10). 2ª Ed. EGGCF. 1977.
- _____. INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS - ESTADO-MAIOR E ORDENS - 2ª PARTE (IP 101-5). 1ª Ed. EGGCF. 1971.
- **POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA - MEMENTOS OPERACIONAIS. 1ª Ed. Salvador. 1980.**

REVISÃO A CARGO DA DIVISÃO DE PESQUISA - APM - PMMG
IMPrensa OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS