

ESTADO DE GOIÁS

POLÍCIA MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

DIVISÃO DE ENSINO

TÁTICAS OPERACIONAIS

Cap. 1.º - Sr. A. Loureiro Alves

Cap. 2.º - Sr. Ezequiel de Sá

Cap. 3.º - Sr. Manoel Francisco Cavalcante

Cap. 4.º - Sr. Manoel Francisco Veloso

MONOGRAFIA CAO-90

Goiânia, Go. 1990

BAPM

José Afonso Leopoldo Nunes - Cap PM
José Euzéia da Silva - Cap PM
Manoel Francisco Cavalcante - Cap PM
Mário Francisco Valente - Cap PM

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

TÁTICAS OPERACIONAIS

Academia de Polícia Militar de Goiás
Goiânia, 01 de setembro de 1990

José Afonso Leopoldo Nunes - Cap PM

José Euzéia da Silva - Cap PM

Manoel Francisco Cavalcante - Cap PM

Mário Francisco Valente - Cap PM

TÁTICAS OPERACIONAIS

**Trabalho Monográfico para efeito de
nota do Curso de Aperfeiçoamento de Ofi-
ciais, C.A.O., da PMGO.**

Academia de Polícia Militar de Goiás

Goiânia, 01 de setembro de 1990

DEDICATÓRIA

"Este trabalho monográfico é um fruto da paciência da querida professora Cibele Souza Marques da Silva, que sacrificando seus compromissos nos dedicou, gentil e docentemente, parte do seu tempo.

Queremos nos desculpar pelos momentos em que às vezes nos comportamos como crianças, querendo facilidades, quando na verdade, sua arte de ensinar estava muito acima de nossa imaginação.

Professora, se bem sucedidos devemos tudo somente a Deus e a ti; se não, que nos desculpe mais uma vez a nossa incompreensão."

AGRADECIMENTOS

Ao Ilmo. Sr. Cel PM Joneval Gomes de Carvalho, DD
Chefe do Estado Maior da PMGO, que abdicando de seus a
fazeres, sem medir esforços, não hesitou em aceitar o
nosso convite, numa eloquente prova de abnegação e in-
teresse para com o sucesso de seus comandados, nos con
cedendo o prazer de figurar como orientador deste tra-
balho monográfico.

"Uma batalha não dá oportunidade para estudos; cada qual faz o possível para aplicar o que já conhece e, portanto, é necessário possuir conhecimentos sólidos e que seja capaz de usá-los com rapidez." Esta frase é do Marechal Foch, o grande estrategista e chefe militar francês da 1ª Guerra Mundial.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	07
INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I - ETMOLOGIA.....	11
1.1 - Etmologia da Palavra Tática.....	11
1.2 - Etmologia da Palavra Operação.....	11
CAPÍTULO II - CONCEITUAÇÃO.....	12
2.1 - Conceituação da Palavra Tática.....	12
2.2 - Conceituação da Palavra Operações.....	14
2.3 - Conceituação de Táticas Operacionais.....	15
CAPÍTULO III - EMPREGO DA POLÍCIA MILITAR.....	18
3.1 - Aspecto Legal.....	18
3.2 - Desdobramento.....	20
CAPÍTULO IV - EMPREGO DA TÁTICA DE OPERAÇÕES.....	24
4.1 - Emprego da Tática Operacionais.....	24
4.2 - Conhecimento Para Solucionar Problemas.....	30
4.3 - Níveis de Decisão.....	31
CAPÍTULO V - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS.....	36
5.1 - Natureza dos Problemas Policiais-Militares.....	36

5.2 - Classificação dos Problemas Policiais-Militares..	37
5.3 - Metodologia de Resolução de Problemas.....	41
CAPÍTULO VI - ANÁLISE DE SITUAÇÃO.....	46
6.1 - Conceituação.....	46
6.2 - Análise.....	46
6.3 - Interpretação do Conceito.....	47
6.4 - Estrutura da Situação.....	49
CONCLUSÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	60
ANEXOS.....	62

APRESENTAÇÃO

Este Trabalho Monográfico, desenvolvido por nós capitães, para efeito de avaliação no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), teve como nosso orientador o Sr Cel PM Jovenal Gomes de Carvalho, DD Chefe do Estado-Maior da Polícia Militar de Goiás, e tem como tema principal "Táticas Operacionais".

No dia-a-dia, deparamos em nossa atividade policial-militar com as mais variadas dificuldades e desafios, que são, em uma ou outra situação, às vezes, intransponíveis pelos métodos e soluções comuns. Envolvem negociações, colocam vidas em jogo, sob a mira de armas e, quando isso ocorre, ambas as partes têm que ceder um pouco para chegar a uma solução aceitável, sem maiores danos, o que representa a arte de fazer polícia em táticas operacionais.

A violência, uma velha conhecida do homem, como também são às táticas operacionais. Aquela representa, segundo algumas opiniões de ilustres autoridades, o mal do século, e estas, a saída para a solução daquela.

Embora essas verdades estejam tão presentes, tão atuais e tão próximas de nós, ainda existem procedimentos do passado

que poderão ser muito úteis nos tempos de hoje. O sigilo, a surpresa, a defensiva, o ataque, a busca de informações, a análise de situação, são elementos da tática de operações e sendo esta, de modo objetivo, a arte de fazer polícia, queremos, através de uma mostragem clara, tentar colocar para nossos policiais-militares como sendo a bandeira que nos levará ao êxito nas ações de polícia, o método do pensamento, do uso da tática. Também, fazendo crer que com dedicação e conhecimento, poderemos encontrar várias alternativas para um mesmo desafio e, depois de analisá-las, escolher a melhor dentre elas.

Hoje dispomos de mais recursos, desfrutamos do conhecimento teórico e a prática está à vista. Isso de certa forma está constituindo uma provação para nós, e o homem, à medida que ele é testado e provocado, vai reagindo em busca de uma saída e depois de tantos anos de perpetuação da sabedoria humana sobre a ignorância, quase tudo de que precisamos para solucionar um determinado problema já tem um registro de experiência vivida a respeito. Mas nem por isso as idéias novas devem ser colocadas no desprezo, pois o desenvolvimento da humanidade é fruto das inovações e da criatividade.

INTRODUÇÃO

Os campos de conhecimento das ciências e da administração dos trabalhos policiais têm sido explorados por policiais-militares de talento e de ampla visão, assim como, por outros que sentem interesse no melhoramento das funções concernentes à imposição da lei.

À medida que se ampliam os horizontes do pensamento policial e dos campos de ação da Polícia, queremos através de uma amostragem clara, tentar colocar no espírito dos nossos policiais-militares a arte de fazer polícia de maneira eficaz e eficiente, como sendo a bandeira que nos levará ao êxito nas ações de polícia.

O mundo evolui, se transforma, se modifica e a sociedade está a acompanhar todas essas transformações. Daí, se sentir o Policial Militar constantemente compelido a ampliar seus conhecimentos do uso da tática policial-militar para que desempenhe de maneira satisfatória os seus deveres profissionais. Necessitamos, pois, de uma base sólida, um fundamento amplo, para que possamos levantar a estrutura de um conjunto de conhecimentos técnicos e táticos de funcionamento e de administração da organização.

Estudos e obras sobre o assunto ora apresentado não só têm crescido em número, senão, também em qualidade.

O fator inteligência compreende a vontade, desejo contínuo de aprender. Assim é que procuramos desenvolver nosso trabalho monográfico de maneira mais abrangente. Partimos buscando a etimologia da palavra tática, procurando não só conceituá-la, como também emitir outros conceitos afins, além do emprego, evidentemente, dessa mesma tática; a apresentação de problemas policiais-militares, buscando logicamente suas falhas, o emprego policial-militar e conseqüente desdobramento e finalmente a análise de situação, interpretando seu conceito e abordando sua estrutura.

Com demasiada frequência, policiais-militares subestimam e rechaçam idéias, técnicas e sugestões, simplesmente porque são novas e, portanto, diferentes. Não se pretende que o Policial-Militar aceite todo o novo, porém é essencial que reconheça os novos conceitos táticos, reflita sobre eles e os submeta a prova antes de rechaçá-los.

Finalmente, procuramos desenvolver este trabalho monográfico, visando sua aplicação a qualquer escalão. Assim pode ser apresentado ou feito até verbalmente, mesmo havendo algo urgente a ser realizado, visando sempre o emprego tático nas ações e na busca do melhor resultado possível.

CAPÍTULO I

ETMOLOGIA

1.1 - Etmologia da Palavra Tática

A palavra tática vem do Grego "taktike". Significa a arte de empregar as tropas no campo de batalha com ordem, rapidez e recíproca proteção, segundo as condições de suas armas e do terreno. Também significa habilidade ou meios empregados para sair-se bem de qualquer negócio ou empresa.

Ter tática da vida é entendido como ter grande conhecimento do mundo.

1.2 - Etmologia da Palavra Operação

O termo operação surgiu em nossa Língua Portuguesa originário de vários idiomas. Do inglês operation, no século XIII; do italiano operazione, no ano de 1.433; do francês opération, no século XIV, empréstimo ao francês, século XIV, e o latin operation, onis, quer dizer "ação de trabalhar, trabalho, obra", do verbo deponente latin operari, "trabalhar ocupar-se em", e do espanhol operaci3n, no século XVI. O vocábulo é aqui considerado como termo da química, em acepção que se desenvolveu no séc.XX.

CAPÍTULO II

CONCEITUAÇÃO

2.1 - Conceituação da Palavra Tática

a. Tática

Tática é a arte e a ciência de conduzir as batalhas em terra, no mar e no espaço. Relaciona-se com a aproximação do combate e das tropas, com o emprego das armas e a execução dos movimentos de ataque ou defesa.

Distingue-se da estratégia, pois esta sofre influência direta de fatores políticos e econômicos, além dos puramente militares, que são os que moldam as táticas.

Karl Von Clausewitz, teórico militar do século XX, definiu tática como sendo "a formação e a conduta de combates isolados", e estratégia como um conjunto de combates relacionados entre si. Na realidade, porém é difícil dizer onde uma começa e a outra termina. Com muita frequência, tática e estratégia se confundem; daí o aparecimento do termo "grande tática", durante a época napoleônica, para designar a transição da estratégia para a tática, e, no século XX, da expressão "estratégia operacio

nal", para enquadrar concentrações de grandes unidades em preparação para o combate.

b. Elementos Básicas da Tática

Os elementos básicos da tática - o ataque e a defesa, a concentração e a dispersão, a proteção e a mobilidade, os valores morais e materiais, bem como, o efeito de choque - têm permanecido imutáveis através dos tempos e sempre foram levados em consideração por todos os grandes táticos.

c. Princípios da Tática

A surpresa, o sigilo, o engodo, a segurança e a coleta de informações são os princípios básicos da tática. Maquiável já dizia: "toda guerra é justa, desde que necessária. Deve-se defender a pátria seja com ignonímia (desonra), seja com glória; todos os meios são válidos, desde que seja defendida."

d. Variáveis do Serviço Policial Militar

O trabalho policial-militar, dentro de suas variáveis, vivência, em cada caso, uma experiência nova. O emprego dos conhecimentos técnico-profissionais na solução dos problemas, possibilita ao Policial-Militar soluções mais seguras, o que, certamente, em termos de Corporação, resultará em maior confiança da sociedade no trabalho policial.

Em dado momento, poder-se-ia perguntar, ou imaginar que tática seria a mesma coisa que técnica. Porém, existe uma suti-

leza que diferencia uma coisa da outra. A técnica se refere à parte material ou ao conjunto de processos de uma arte.

Pode-se também conceituar técnica como o emprego prático de um conjunto de conhecimentos adquiridos numa especialização. Enquanto a tática não seria apenas esse emprego prático desse conjunto de conhecimentos, mas sim, a utilização desses conhecimentos associados à arte de bem empregá-los.

A técnica é entendida como uma especialização, uma qualificação da mão-de-obra, enquanto a tática, seria o emprego da especialização com requinte de inteligência.

2.2 - Conceituação da Palavra Operações

a. Operação, segundo o Dicionário Popular Brasileiro é: ato ou efeito de operar, cálculo matemático; transação comercial; trabalho cirúrgico; manobra militar.

No âmbito militar o termo operação é muito usado, e logo que se diz "vai haver uma operação", vêm as perguntas: aonde? quando? porque? Sendo de vital importância responder tais perguntas, caso contrário não há o que se planejar e nem que se falar em operação.

b. Ao planejar a realização de um trabalho na Polícia Militar, o termo técnico, normalmente usado é "operação", que precede sempre a palavra que define o tipo de atividade que será realizada, tais como: operação ACISO (Ação Cívico-Social), operação de contra-guerrilha, operação manobra, operação arrastão, e outras. A palavra operação é comumente usada no meio militar ,

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

e significa uma atividade militar, ou policial-militar qualquer, realizada sob o comando de alguém.

2.3 - Conceituação - Táticas Operacionais

Estamos nos aproximando do ano 2.000!

Fenômenos sociais diversos trazem como efeitos imediatos a ascensão do número de ocorrências a serem atendidos pela Polícia Militar. Qualquer fato ou acontecimento social de repercussão tem reflexos sensíveis, aumentando o número de ocorrências policiais, a exemplo da realização dos jogos da Copa do Mundo do ano de 1990. Quando o Brasil participava e ganhava, as comemorações vinham acompanhadas de excessos. Em estado de normalidade, as que mais causam impacto a população são os assaltos, sequestros e roubos.

Dentre os fenômenos sociais destacam-se a migração da zona rural para os centros urbanos, redução dos índices de atuação do setor primário e procura de colocações nos setores secundário e terciário da economia, altas taxas de inflação; desemprego, baixa remuneração; atendimentos sanitários deficientes em quantidade e qualidade, com longas filas de espera; analfabetismo, mendicância; pouca clareza na política de atendimento aos menores e ineficácia da estratégia de sua execução; abandono de menores; uso de substâncias tóxicas e entorpecentes; ampliação de favelas; ineficácia do sistema prisional; alterações do quadro político-partidário, incertezas ideológicas.

A sociedade está a cobrar soluções desses problemas, clama por segurança e a Polícia Militar tem a sua parcela de res-

ponsabilidade.

A Polícia Militar não pode ficar parada no tempo. O banditismo cresce e evolui. A cada instante somos apanhados de surpresa pela sofisticação de meios e maquinação, que o bandido usa na prática delituosa. Apesar dos termos técnicos com significações abrangentes é necessário também que a Polícia Militar evolua e se coloque em superioridade frente ao delinquente. Para se alcançar padrões ótimos de operacionalidade é necessário um preparo técnico-profissional acurado.

Isso só se consegue através da dedicação, do esforço individual de cada profissional. Além dos cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela Corporação, é necessário o hábito da leitura. A leitura traz, produz conhecimentos e permite ao homem discutir, criticar, analisar e opinar com segurança, para adotar postura receptiva e não defensiva às críticas. A crítica sempre tem algo que nos conduz a algum aprendizado. Hoje alguém nos dirá o que fazer, amanhã poderemos dizer, a outros, como fazer, o que, sob o aspecto profissional, será extremamente salutar.

Transportando esses comentários para o binômio táticas operacionais, pode-se chegar a uma reflexão e a uma ou mais conceituações:

a. Tática de operações consiste em um método de trabalho que deve ser adotado para alcançar o êxito no cumprimento de uma missão, através de um caminho escolhido para mente, com base nos conhecimentos técnico-profissionais e na arte de bem comandar.

b. A tática de operações é a escolha de um caminho a ser percorrido pela mente do planejador e pela habilidade do executor.

c. A tática de operações reúne os seguintes requisitos:

- 1) execução mediante comando;
- 2) oficiais e graduados preparados para o exercício do comando;
- 3) praças preparadas para a execução;
- 4) comandantes sempre à frente da tropa;
- 5) preparo técnico e físico dos comandantes operacionais;
- 6) completo conhecimento profissional por parte dos comandados;
- 7) adestramento e disciplina dos comandados;
- 8) preparo psicológico da tropa para se ajustar ao método de trabalho;
- 9) ajuste individual aos níveis da cadeia comando-execução;
- 10) coordenação e controle como instrumentos indispensáveis aos comandantes.

Analizando esses requisitos, acordamos que o conceito que melhor os comporta ou afina a tais exigências é a constante é da letra "a", que também é a conceituação dada por este grupo monográfico, ou seja: táticas de operações consiste em um método de trabalho que deve ser adotado para alcançar o êxito no cumprimento de uma missão, através de um caminho escolhido pela mente, com base nos conhecimentos técnico-profissionais e na arte de bem comandar.

CAPÍTULO III
EMPREGO DA POLÍCIA MILITAR

3.1 - Aspecto Legal

A Polícia Militar tem o seu emprego previsto na Constituição Federal, leis específicas e decretos-leis que tratam do assunto.

"A Constituição Federal de 1988, no seu Art. 144, diz que "a segurança pública é direito do cidadão e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I. ...

II. ...

III. ...

IV. ...

V. POLICIAIS MILITARES E CORPOS DE BOMBEIROS MILITARES

Parágrafo 5º - Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem

pública;

Parágrafo 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios" (1)

"A Constituição Estadual no seu Art. 124 define: A Polícia Militar é instituição permanente, organizada com base na disciplina e na hierarquia, competendo-lhe, entre outras, as seguintes atividades:

- I. o policiamento ostensivo de segurança;
- II. a preservação da ordem pública;
- III. a polícia judiciária militar, nos termos da lei federal;
- IV. a orientação e instrução da Guarda Municipal, quando solicitadas pelo Poder Executivo Municipal;
- V. a garantia do exercício do poder de polícia, dos poderes e órgãos públicos estaduais, especialmente os das áreas fazendária, sanitária, de uso e ocupação do solo e do patrimônio cultural.

Parágrafo Único - A estrutura da Polícia Militar conterà obrigatoriamente uma unidade

(1) Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo, SP, Editora Atlas S.A. 1989, p. 87 e 88.

de polícia florestal, incumbida de proteger as nascentes dos mananciais e os parques ecológicos, uma unidade de polícia rodoviária e uma de trânsito." (2)

No Decreto-Lei 667 de 02 de julho de 1969, regulamentado pelo Decreto nº 88.777 de 30 de setembro de 1983, em seu Art. 1º diz: "as polícias militares, consideradas forças auxiliares, reserva do Exército brasileiro."

3.2 - Desdobramento

Na verdade as Polícias Militares têm um elenco muito grande de atividade que se resumem em atividades fim e meio. É atividade fim aquela voltada para a missão de responsável pela preservação da ordem pública nos Estados da Federação e no Distrito Federal, a qual é realizada através das ações de polícia e do policiamento ostensivo com suas variáveis.

Na atividade meio as Polícias Militares realizam o papel que visa proporcionar condições para o cumprimento de sua missão. É na atividade meio que cuida da preparação de novos policiais-militares através de órgãos de apoio, e também das dotações orçamentárias para fazer face às despesas de material e pagamento de pessoal.

Nas atividades de polícia estão ligadas à necessidade de proteção, socorro e recondução dos interesses sociais.

(2) Constituição do Estado de Goiás. Goiânia-GO, 1989, Gráfica da Assembléia Legislativa, p. 72.

Sua ocupação não se confunde com as de Polícia Civil , que são, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

A ação das Polícias Militares, como polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, incidirá sobre pessoas e, por assim ser, as Polícias Militares atuam realizando operações policiais-militares dentro das seguintes modalidades:

a. Policciamento Ostensivo

O policiamento ostensivo adota procedimentos decorrentes da combinação de suas variáveis, delineadas por manuais básicos de policiamento ostensivo.

b. Policciamento Velado

No policiamento velado atuam na Segurança Pessoal e na busca de informes, visando complementar o policiamento ostensivo em situações adversas a este, particularmente no rastreamento de informações.

c. Atividades de Polícia Judiciária

As Polícias Militares atuam de forma complementar sob o aspecto Policial-Militar, de forma a complementar, sob o aspecto civil, compreendendo: investigações criminais, busca e apreensão, autuação, processos sumários. Suplementa porque, hoje, o atendimento é que a atividade é prioritariamente desenvolvida pela Polícia Civil, indevidamente vista como Polícia Judiciária e única.

d. Operações Cívico-comunitárias

Neste tipo de operação se enquadram os procedimentos psicológicos e comunitários e a assistência suplementar. Aqueles são desenvolvidos atendendo a uma prioridade pré-fixada pelo Comando: apresentação de bandas; demonstrações de equipes de cães, de volteio, de ginástica, palestras; participação de campanhas educativas tais como: Ação Cívico-Social, (ACISO), etc. Promovidas pela Polícia Militar do Estado de Goiás em seu próprio território, essas ações ocorrem quase sempre em decorrência da incapacidade de outros órgãos públicos cumprirem seus objetivos específicos. E a população, ao ter uma necessidade, aciona as Polícias Militares e, lamentavelmente, passamos a dar assistência complementar que, no entendimento administrativo, é um desvio de recursos de nossa esfera exclusiva. Esses desvios de emprego devem ser evitados, porém, será de boa convivência evitar o desgaste público da Corporação.

e. Operações de Choque

Nestas operações enfocamos o controle de distúrbios civis, resgates, controle de rebelião, contra-sabotagem, controle de greves, controle de desobediência coletiva, antiterrorismo. São realizadas em situação de, no mínimo, perturbação da ordem pública.

f. Defesa Interna

Vinculadas às ações de defesa interna, temos as operações de restauração, caracterizando procedimentos de contra-guerrilha urbana e rural e combate em localidades em que, numa excepcionalidade, podemos ser chamados a intervir.

g. Defesa Territorial

No tocante a defesa territorial, quando são desenvolvidas as operações de guerra, estarão desenvolvendo procedimentos consoante ao plano de defesa territorial, típicos de Polícia Militar.

h. Atuação Preventiva ou Repressiva

A atuação pode ser preventiva ou repressiva. A predominância da atuação preventiva indicará a eficiência operacional. Conforme sabemos, o aspecto preventivo é obtido quando, pela presença real ou potencial, se inibem vontades de delinquir; ou se evidencia quando se coibem desvios de conduta dissuadindo ou determinando cessar ou quando se efetuam prisões.

O desenvolvimento dessa atuação decorre da própria iniciativa do clamor público, e em razão de ordem legal. Elas se sucederiam por averiguações, orientação, advertência, prisão e atuação.

CAPÍTULO IV

EMPREGO DA TÁTICA DE OPERAÇÕES

4.1 - Emprego de Táticas Operacionais

A tática não é uma atividade recente ou dos tempos atuais. Há séculos ela já era empregada pelo homem para vencer o seu oponente, principalmente, quando este tinha certas vantagens físicas. Então, o homem, usando do elemento surpresa, realizava o seu ataque fulminante, atacando o inimigo até pelas costas, exatamente quando este estava distraído.

Os silvícolas também usavam frequentemente de tática para conseguir seus objetivos. Andavam cautelosamente evitando barulho para que a aproximação a uma caça não fosse notada, a fim de apanhá-la de surpresa sem dar chances à fuga. Em outras situações, eles atacavam em bandos, eliminando as opções de fuga da vítima.

Como já foi mencionado, a surpresa, o sigilo, o engodo, a segurança e a coleta de informações, são princípios básicos da tática. São tão óbvias as vantagens táticas obtidas com os elementos surpresa e o engodo que estes princípios eram instin-

tivamente aplicados até pelos selvagens. Sua combinação dá origem à emboscada, a mais primitiva das táticas, empregada, inclusive, pelos animais ferozes.

Essa tática foi largamente utilizada pelos alemães e ingleses nas complicadas campanhas do deserto do Norte da África, durante a II Guerra Mundial e até mesmo na I Guerra Mundial, com destaque para o Marechal Foch, o grande estrategista e chefe militar francês da Primeira Guerra Mundial, o qual na sua visão e experiência cristaliza, no seu artigo abaixo, toda a essência doutrinária da tática de operações. "Uma batalha não dá oportunidade para estudos; cada qual faz o possível para aplicar o que já conhece e, portanto, é necessário possuir conhecimentos sólidos e que seja capaz de usá-los com rapidez."

Evidentemente, a surpresa depende do grau de sigilo e tem sido mantida em todas as épocas, mediante uma vigilância permanente. Por isso, para um tático, a importância da coleta de informações sobre o inimigo é de tal ordem, que muitas vezes, um bom espião presta melhores serviços a um general que todo um exército. Obtidas também por meio de missões de reconhecimento, interrogatório de prisioneiros e outros processos, as informações desempenham papel preponderante na análise das possibilidades e intenções do inimigo.

Ofensiva e defensiva. Os méritos relativos a cada tipo de tática, seja ela defensiva ou ofensiva, são objetos de grandes controvérsias. Até o século XIX, os ciclos favoráveis, ora a uma, ora a outra, eram de grande duração.

A partir da era napoleônica, tão rápido se tornou o aper

feiçãoamento das armas, que aqueles ciclos não duravam mais que alguns anos. Ao iniciar-se a I Guerra Mundial, os generais de todos os países estavam convencidos de que o poder ofensivo dos exércitos de 1914 faria com que a guerra fosse questão de meses.

O aperfeiçoamento de armas defensivas, porém entre as quais se destacou a metralhadora, fez com que durante algum tempo fosse a defensiva considerada como a tática da vitória. Tal pensamento prevaleceu até o aparecimento dos tanques.

Passado o primeiro conflito mundial, os táticos aliados, baseados em novas armas, ideais para a defesa, acreditavam que, no futuro, as táticas defensivas seriam capazes de desgastar o inimigo a ponto de levá-lo à derrota. Esses táticos foram desautorizados após as primeiras grandes ofensivas vitoriosas dos exércitos alemães, em 1940, eliminando as vantagens da tática defensiva com o poder de destruição.

Ao fim da II Guerra Mundial, admitiu-se que a bomba atômica tornara obsoletas todas as táticas até então vitoriosas. Depois da guerra da Coréia, onde as campanhas se revestiram das mesmas características da II Guerra Mundial e na qual não foi possível o uso da bomba atômica, sentiu-se a necessidade de uma completa revisão das antigas táticas e do desenvolvimento de armas atômicas para fins táticos.

Hoje, pode-se afirmar que a tática não ficou presa a princípios ou elementos básicos pré-estabelecidos. Usa-se de tática nos mais variados setores de atividade humana, e que, apesar das armas atômicas, os princípios táticos surpresa, sigilo,

a coleta de informações e outros, são de suma importância na realização de determinadas operações.

Não teria sentido alguma a afirmação de que a tática se tornou obsoleta ou está em desuso, pois ela é tão empregada como nunca. Qual seria o resultado das operações que as polícias civil e militar vêm realizando nas favelas do Rio de Janeiro, se não usassem de princípios táticos? Certamente, quando se fura algum princípio tático básico de uma operação daquelas, o resultado será negativo, o objetivo não é atingido, a frustração é inevitável, juntamente com prejuízos, inclusive, do moral da tropa.

O político também usa de tática, a chamada tática política, visando levar a melhor diante de seus adversários. Um candidato dentro do campo político deve ter a habilidade e a sensibilidade de identificar os anseios, o pensamento do povo num dado momento, para levantar sua bandeira de campanha e a identificação desse momento político é uma tática política, como pode-se entender como tática política os arranjos, os entendimentos, as maquinações, os conchavos com o fim de colocar fora de ação um ou outro adversário, ou conseguir o apoio desse ou daquele político.

Uso de tática, também, na administração pública:

"O projeto do presidente George Bush, dos Estados Unidos, de criar um mercado comum no continente americano tem, no Brasil, um observador desconfiado - o economista João Paulo dos Reis Velloso, ex-ministro do Planeja-

mento dos governos Emílio Médici e Ernesto Geisel. Velloso, 58 anos, hoje dedicado quase inteiramente aos estudos sobre a economia mundial, acha que o Brasil, assim como outros países latino-americanos, deve pensar três vezes antes de embarcar nesse projeto. O ex-ministro acredita que, a longo prazo, os países da América Latina podem dominar a inflação e voltar a crescer. Metidos num mercado comum, seu destino poderia ser, na hipótese pessimista, o de funcionar como ponto-de-venda dos produtos fabricados pelos Estados Unidos. "Precisamos ter cuidado para não nos transformarmos num quintal de produtos obsoletos", diz Reis Velloso. Um dos comandantes do crescimento econômico da década de 70, Velloso tem uma série de opiniões peculiares sobre alguns assuntos do momento. Ele toca, por exemplo, no mito dos tigres asiáticos - países que, como Cingapura e Taiwan, são vistos como as maravilhas econômicas do presente. O Brasil, por pior que esteja, ainda leva alguma vantagem sobre os tigres, acha o ex-ministro, porque eles dependem das exportações em grau muito maior, enquanto o Brasil pode contar com outras opções, como o mercado interno. Em seus tempos de ministro do Planejamento, Velloso era um dos passageiros daquela engrenagem chamada de política de

substituição de importações, o modelo escolhido, até aquela época, como o ideal para sustentar o crescimento econômico do país. Hoje, o governo do presidente Fernando Collor trata de desmontar esse modelo e de abrir o país novamente para a competição estrangeira, e o próprio Velloso, numa entrevista concedida a VEJA na semana passada, confessa que a tática adotada nas décadas passadas não serve mais. "A substituição das importações foi um ciclo importante para o desenvolvimento do país. Mas está esgotado", diz o economista."

(3)

Um lutador de box quando percebe que está prestes a ser nocauteado e se esquivar dos golpes está também usando de tática, como também pode ser entendido como tática quando o treinador atira no ringue a toalha branca, ação cujo objetivo é evitar maiores danos físicos ao seu lutador, e até para não baixar mais o moral de seu aluno, que poderá ficar psicologicamente prejudicado.

Através dessas menções constata-se que realmente - a tática é frequentemente usada pelo homem, e pode ser empregada em harmonia com as atividades que o homem realiza e em que necessita de inteligência e habilidade para se chegar a um resultado desejado.

(3) VELLOSO, João Paulo dos Reis. A Opção da Cautela. Revista VEJA. Rio de Janeiro, Ed. 1139, pág. 5, 18 de julho 1990.

4.2 - Conhecimentos Para Solucionar Problemas

O conhecimento é o instrumento intelectual de qualquer ação policial. Ele está diretamente em função da realidade porque inclui a teoria e a prática. A teoria é o elemento do saber, capaz de explicar a realidade. A prática é o elemento do saber capaz de alterar a realidade. Na tática de operações precisamos, igualmente de ambos, teoria e prática.

Através da teoria, memorizamos conhecimentos e princípios que constituirão uma sequência lógica de procedimentos indispensáveis para orientar as ações de chefes ou comandantes. A mentalização de conhecimentos dentro de uma certa logicidade, corresponde aos passos que, mais ou menos, padronizadamente, temos que seguir, quando nos encontramos diante de um problema, de uma missão de comando. Acostumando-nos a acionar automaticamente, esta gravação poupamos grande parte do trabalho de raciocínio numa hora de intensa agitação. Como é o caso de um patrulheiro de rua, ao deparar com um homicídio: primeiramente socorrerá a vítima ; segundo, procurará prender o criminoso, ainda estando no local; terceiro, isolará o local, quarto arrolará as testemunhas; quinto, comunicará a autoridade e solicitará o comparecimento da perícia no local. As outras providências de praxe serão tomadas conforme as circunstâncias do momento.

De posse desses conhecimentos, o patrulheiro já sabendo o que deverá fazer, terá melhores condições de realizar com mais confiança o seu trabalho, sem se atrapalhar ou perder o controle da situação.

A prática deve ser entendida como uma arte. Ela é indispensável à tática e é o fruto da técnica que amadurece com a ex

periência.

A realidade é o elemento concreto de existência efetiva. Na missão de polícia, a realidade pode ser sentida no que chamamos de "problema", palavra que encerra em si a diversidade e, ao mesmo tempo, a unidade das próprias ocorrências.

As ocorrências policiais são problemas, às vezes complexos e diversificados. Cada caso é um caso, o que também pode-se aplicar, dentro da unidade de cada problema, com esta colocação, "cada problema é um problema e as soluções também são outras. Exige-se ação rápida, imparcial e coerente. Aos comandantes operacionais é fundamental, além da prática já adquirida, aprender e acostumar a pensar sistematicamente, para evitar decisões precipitadas e confusas e ter a dignidade de reconhecer um equívoco e corrigi-lo se houver tempo, contendo a tempo consequências indesejáveis.

4.3 - Níveis de Decisão

Os elementos envolvidos em uma ação ou operação de Polícia Militar, podem ser enumerados em:

a. Nível de Direção Geral - Comando Geral da Polícia Militar mais o seu estado maior - tomam decisões estratégicas; as grandes diretorias, também tomam decisões estratégicas setoriais;

b. Nível de Direção Intermediária - neste nível estão os Comando do Policiamento Metropolitano e do Interior - tomam decisões táticas;

c. Nível de Execução - neste nível estão os comandantes de Unidades Operacionais, Unidades de Apoio - tomam decisões operacionais - nas Unidades Operacionais mencionamos em ordem decrescente, com base na importância das decisões, os seguintes níveis de comando: comandantes de unidades operacionais, comandantes operacionais; e comandantes de guarnições.

1) Ao Comando da Polícia Militar - que é o nível de maior expressão da cadeia e, por isto, compete-lhe ação direcional, manifesta em atuação de natureza de política estratégica. Dentro de sua competência, distinguem-se duas espécies de ações neste nível: ação doutrinária e ação coordenadora.

A ação doutrinária manifesta-se pela política de ação do comando e pelo conseqüente desenvolvimento de métodos e processos necessários à sua exequibilidade. Nesta ação o conhecimento deve ser amplo e generalizado e também, deve ser assegurado mediante um arrojado e eficiente trabalho de estado-maior e estatística.

O problema é a resultante do comportamento operacional do dia-a-dia. Se positivo ou negativo, é conseqüência das próprias ações e operações já desfechadas, em síntese, é o próprio conceito da Corporação.

A ação coordenadora se concretiza através do órgão de coordenação operacional da Polícia Militar, cuja missão maior é a de harmonizar as ações e conjugar os esforços dos elementos operacionais empenhados na execução.

O conhecimento aqui reúne todo o produto das informações

processadas de forma a que possam ser utilizadas no apoio e orientação da execução operacional.

O problema é toda e cada uma das ações e operações em andamento.

2) A nível de direção intermediária correspondente aos comandos intermediários e diretorias corresponde a tomada de decisões predominantemente táticas ou intermediárias, conforme seu enfoque seja operacional ou administrativo. Na área administrativa figuram decisões sobre treinamento (formação, especialização, aperfeiçoamento, extensão, reciclagem, etc.); distribuição de créditos; na área operacional decisões sobre padrões de jornada de trabalho, planejamento de operações especiais, adestramento da tropa, como um plano de instrução.

3) Aos comandantes de unidades operacionais: - Estes também desenvolvem ação de cunho direcional, porém em ação mais discreta e voltada para a administração das operações. Neste nível destacam-se também duas espécies distintas de ação: ação administrativa e ação controladora. A ação administrativa está voltada para a manutenção da eficiência operacional, exigindo conhecimento da situação, dos meios materiais e de sua área, e o problema está relacionado com o suprimento e a manutenção de meios, e informações e a estatística dos acontecimentos de sua área. A ação controladora refere-se ao ato de acompanhamento da execução operacional, com a aferição e a avaliação dos resultados e a aplicação de medidas corretivas aos desvios constatados. Requer o conhecimento do grau de adestramento e de capacidade operacional da tropa e o problema será solucionado através da

supervisão e fiscalização das operações e da instrução da tropa, além de medidas saneadoras estabelecidas na política de pessoal da Unidade.

a) Aos comandantes operacionais - são considerados comandantes operacionais, os oficiais ou graduados sob cujo comando estiverem as frações de tropa empenhadas em uma missão.

Os comandantes operacionais são os principais elementos táticos operacionais porque têm atuação de natureza essencialmente tática e agem dirigindo diretamente a execução da operação. São, pois, os elementos de contato direto entre o órgão de coordenação e o elemento de execução. Por esta razão tem responsabilidade sobre a eficiência da execução e a eficácia da coordenação.

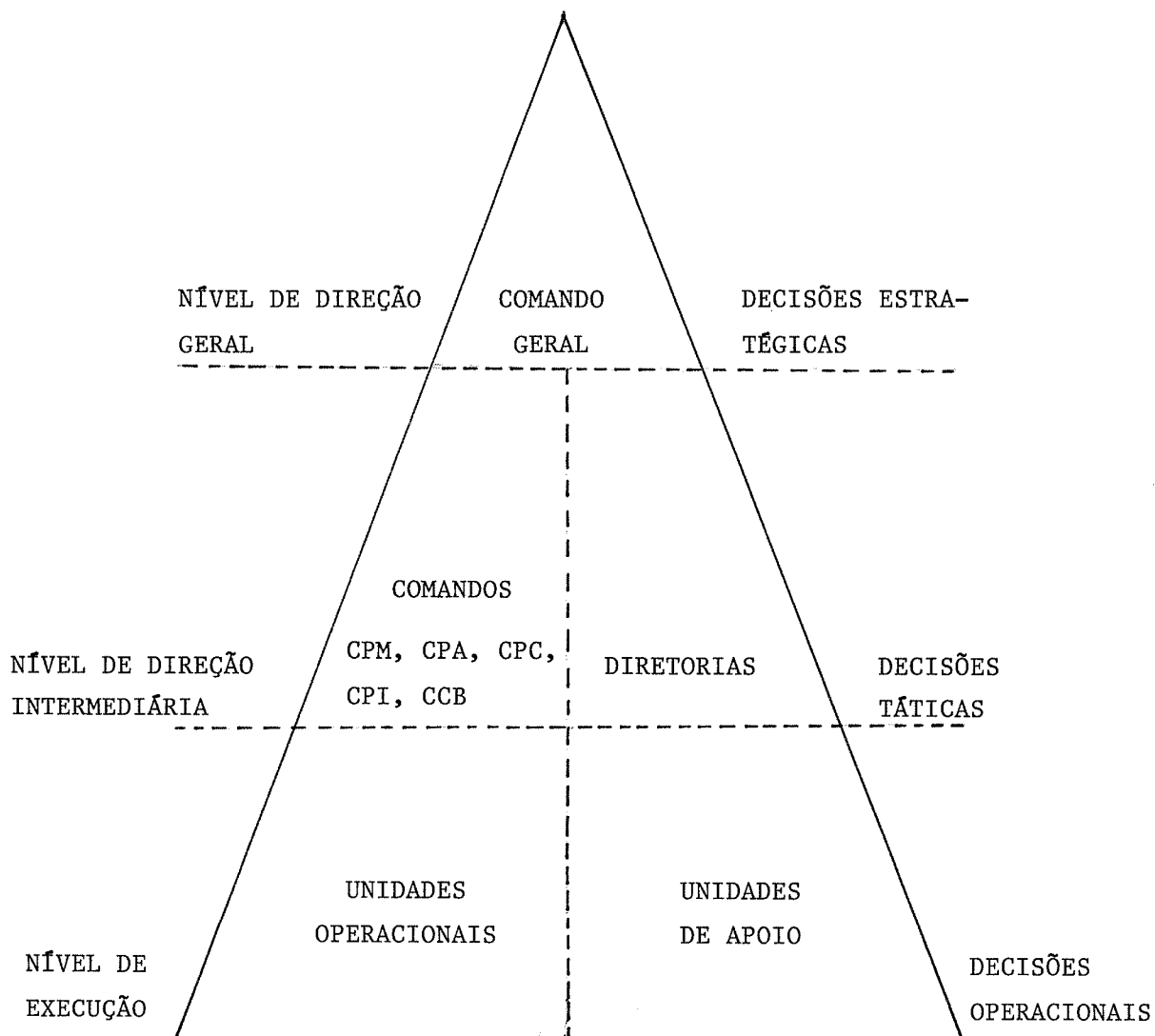
Devem ter conhecimento sobre todos os elementos concretos que envolvem uma operação: as viaturas, os equipamentos, os homens, o local, e a natureza da ocorrência.

O problema, neste caso, já é a própria ocorrência. Em nenhuma outra área é mais ajustada a definição de objeto da tática, como sendo o "conhecimento para solucionar problema".

b) Aos chefes de guarnições - guarnições estas, quando enquadradas em um esquema maior, isto é, quando não atuando isoladamente. Neste caso, a fração é um simples elemento de execução, e neste nível se enquadra o chefe de guarnição ou patrulha. Sua área de competência tática fica, então, muito restrita, restando-lhe ter conhecimento das ordens do comandante operacional e seu problema é, a execução da ocorrência ou de uma parcela da execução de uma operação em curso.

- CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS NÍVEIS DE AÇÃO E OS
NÍVEIS DE DECISÃO -

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 tem no ápice os comandos intermediários (CPM, CPA, CPC, CPI, CCB), como segundo escalão de comando da corporação.

CAPÍTULO V
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

5.1 - 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 polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, a prevenção e a extinção de incêndios, a busca, o salvamento e o socorro em situações de desastres vários.

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.

5.2 - 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, consequentemente, 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, consideradas 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
SEGURANÇA PÚBLICA		ORDEM PÚBLICA	GOVERNO DAS UNIDADES FEDERATIVAS	- Normalidade da ordem pública - Alteração da ordem pública - Perturbação da ordem pública
SEGURANÇA INTERNA	ORDEM INTERNA	ORDEM INTERNA		- Normalidade da ordem interna - Perturbação da ordem
				GOVERNO
SEGURANÇA INTERNA, TERRITORIAL OU EXTERNA	ORDEM INTERNACIONAL	GOVERNO FEDERAL	- Normalidade da ordem internacional - Crise nas relações internacionais	

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 governamental.

a) Como valor comunitário, "a Segurança Pública é um valor geral, comum e vital a todas as comunidades; todas elas, sem exceção, têm um anseio e uma aspiração comum: viver em seguran-ça."

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 direitos em todas as nuances, contra os desastres, sinistros e catástrofes, naturais e/ou artificiais, garantindo em consequência a ordem pública."

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

2) A Segurança Nacional

A atuação da Polícia Militar na Segurança Nacional se faz em face da iminência de/ou da perturbação da ordem, a qual abrange todos os tipos de ação, inclusive as decorrentes de calamidade pública, que, por sua natureza, origem, amplitude e

potencial, possam vir a comprometer, na esfera estadual, o exercício dos poderes constituídos, o cumprimento das leis e a preservação 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

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

5.3 - 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.

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, desta feita um gênero rico em espécies bem determinadas;

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

Com efeito, não é suficiente que se encontre 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 necessidades 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". (Anexo 01).

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

Por não ser rotineiro, o modelo constante do Anexo 1 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 Anexo 02.

3) Exame Estratégico de Situação

Os problemas maiores da Corporação (problemas de nível estratégico) têm solução através deste método.

O Exame Estratégico é precedido de uma "Avaliação de Conjuntura" (Anexo 3), que consiste, basicamente, de uma Análise de Conjuntura" e de uma "Síntese de Conjuntura".

Seu detalhamento consta no Anexo 3, não devendo os mementos indicados ser considerados rigidamente.

Os Exames Estratégicos de Situação podem ser adaptados às situações concretas, conforme a criatividade dos autores respectivos. (Anexo 04).

CAPÍTULO VI

ANÁLISE DE SITUAÇÃO

6.1 - Conceituação

a. Analisar

Analisar é decompor, desdobrar, investigar. Consiste em partir-se de um fato concreto, ou de um quadro geral, ou de um todo e chegar-se às suas particularidades. É desdobrar um conhecimento.

b. Situação

É um estado, uma condição, uma circunstância. Pode ser entendida como uma situação, um estado de coisas, um fato concreto, como um contexto social no qual se insere a Corporação com a conseqüente expectativa de sucesso em que permanece; ou ainda um quadro particular de compromissos, como o vivido pelas unidades operacionais na conquista do seu êxito: Significa, em síntese, a parte essencial do conhecimento: aquilo que necessariamente é preciso conhecer.

6.2 - Análise de Situação

A análise de situação em termos de tática operacional é estudo que faz, através de um processo mental abrangente e contínuo de desdobramento do conhecimento, com vista a conhecer, tomar conhecimento dos detalhes de uma situação ou estado de coisas, objetivando o êxito de uma missão ou operação.

Este conceito facilita entender o envolvimento responsável de todas áreas de ação, de direção, de coordenação, de controle e a de comando específico. Desta forma percorre todos os níveis de competência, desde o estratégico até o de execução mediata.

6.3 - Interpretação do Conceito

Processo mental - porque consiste de um estado de raciocínio conduzido no sentido de se chegar a um julgamento final que oriente a ação. É uma abstração, pois sintetiza o resultado de uma operação racional, legal e sem excessos, em que uma solução é extraída do emaranhado de conhecimentos teóricos, práticos e concretos de forma a poder ser traduzida em termos de execução aceitável.

O estudo de situação de operações é aplicável a qualquer escalão e por todos os tipos de Unidades Militares. Pode ser apresentado verbalmente ou por escrito, parcelado ou completo.

Não há como confundir análise de situação com reconhecimento. Este constitui apenas uma das fases da análise de situação, e é, por sua vez, muito importante. Contudo, o reconhecimento representa apenas uma complementação da situação, com o enriquecimento do conhecimento em elementos concretos, obtidos

no próprio campo da ação ou operação.

O processo é abrangente e contínuo por duas razões: ele engloba todas as áreas de ação e todos os níveis de competência. Assim deve existir uma análise de situação do comando estratégico, uma do comando tático e aquelas mais imediatas e rotineiras dos comandos operacionais.

Uma segunda conotação de abrangência está no caráter de universalidade do conhecimento. Há que se considerar todos os seus elementos: os teóricos, os práticos, e os concretos de existência real. Há que se considerar os elementos do conhecimento em todas as fases de uma missão, do primeiro ao último dia de um comando; do momento de assumir um serviço ao de passá-lo; da realização de uma ocorrência ao regresso dela.

O processo é contínuo porque é abrangente. Se ele figura uma ponte de ligação entre a missão e a execução, logicamente não poderá admitir interrupções sem prejuízo da ação. Como a situação é uma realidade de natureza dinâmica, sua análise, fatalmente, tem de admitir vias de contorno para efetivar a transposição, ou seja, para os ajustes requeridos pelo sucesso da ação. Estes próprios ajustes guardam o princípio da continuidade.

O envolvimento do elemento operacional executor de uma operação, ocorre nos diversos níveis de competência. A participação de cada um é que vai ditar o seu envolvimento e uma análise de situação até mesmo mental, para evitar o trabalho policial-militar empírico, sem o emprego de conhecimentos técnico-profissionais na solução de problemas. O grau de afinidade de

uma tropa com os princípios táticos básicos, constitui a base para o sucesso de uma missão.

6.4 - Estrutura da situação

Na análise da estrutura de uma situação podemos enumerar quatro elementos que consideramos existir em uma operação ou ocorrência, são eles: os dados - os meios - os riscos e a decisão.

a. Os Dados

Os dados são os elementos informativos para a análise da situação. Os dados constituem um elemento à parte, mas paralelo à tática operacional.

b. Os Meios

Os meios constituem-se dos elementos de que dispomos para análise da operação. São eles: o material, os recursos e o pessoal disponível para o cumprimento da missão. É muito importante que saibamos ou que tenhamos conhecimento daquilo de que dispomos para a análise a avaliação da nossa capacidade de ação.

c. Os Riscos

Os riscos constituem o elemento adverso da missão. Este elemento deve ser bem analisado, sempre que os outros elementos sejam tratados com omissão. Mas ele sim, constitui-se no elemento chave do sucesso ou do fracasso da missão. Deve ser identificado com antecipação. Ele pode se apresentar dos mais variados tipos nas operações, tanto numa ocupação ou no bloqueio de uma

área. O inimigo deve ser conhecido bem, inclusive as possibilidades de suas variações. Também consideram-se fator de risco as circunstâncias atmosféricas, as consequências de uma ocupação ou bloqueio de uma área, um possível desgaste da Corporação, provocado por noticiários maldosos ou distorcidos por parte da imprensa. Constitui tática também, saber lidar com inteligência e habilidade com a imprensa escrita, falada e televisada.

d. Decisão

Compreende a síntese de todo processo de análise de situação, representando o ponto culminante da elaboração mental e ao mesmo tempo, a base para as novas avaliações necessárias à continuidade do processo.

e. Tomada de Decisão

Para se tomar uma decisão é necessário que tenhamos pelo menos duas alternativas, pelo que não há que se falar em tomada de decisão. Há que se analisar em termos de riscos. Que riscos existem para a realização da ocorrência? Há risco de vida? Que tipo de marginal está envolvido na ocorrência? Há réfens? Qual a natureza do fato? Para onde a atenção deve estar voltada em primeira mão? Qual o ponto crítico da questão?

Para responder as questões acima é necessário que tenhamos dados ou informações sobre o fato em questão, e quais as possibilidades de êxito, para que, de posse desses dados, possamos fazer uma reflexão analisando-os com precisão para, entre as alternativas encontradas, saber-se qual a melhor delas para a tomada de decisão e quais as ações possíveis para a solução do problema.

1) Há risco de vida? Há reféns? que tipo de marginal está envolvido? A estas três perguntas se responde quase ao mesmo tempo. Em se tratando de um sequestrador, já sabemos que haverá negociação. O risco à vida está presente, mas sabe-se também que a manutenção da vida do refém, significa garantia ao sequestrador, ao passo que em um assalto as circunstâncias são outras e a ação dos marginais é mais rápida e decidida, o sentido da violência é intenso e iminente o perigo à vida. Nos dois casos requer uma ação cautelosa da polícia.

2) No deslocamento para uma ocorrência é fundamental que os executores da mesma tenham conhecimentos da natureza do fato: se é uma briga entre marido e mulher; se é um furto, ou assalto; se tem alguém armado; se tem reféns; quantos são os envolvidos e neste caso, sempre agir em vantagem numérica frente aos delinquentes; observar, ao aproximar-se do local, se tem alguém no volante de algum veículo nas proximidades, se tem alguém observando e armado ao lado de algum veículo ou em outra posição, em fins cercar-se dessas e de várias outras precauções.

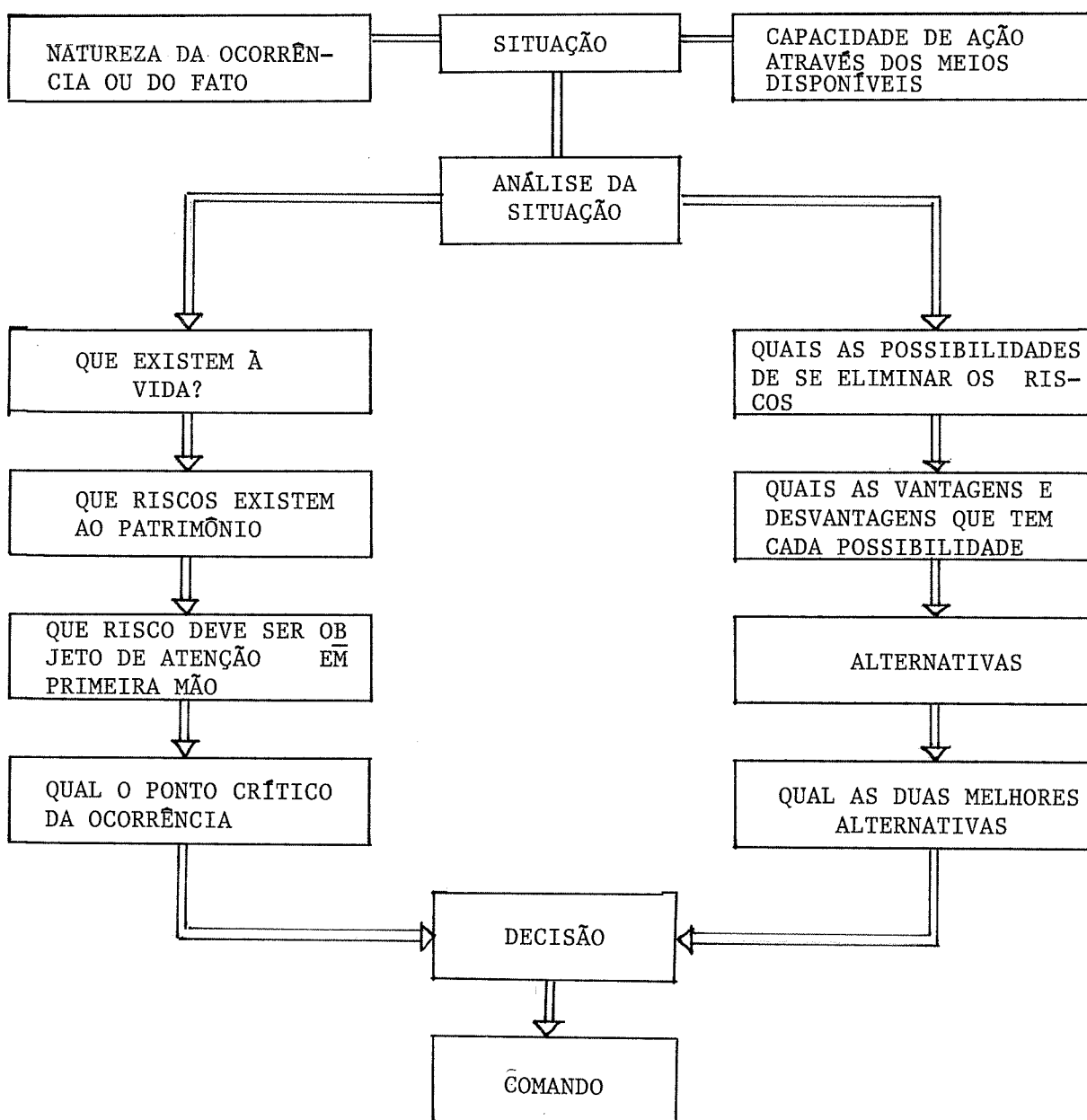
3) Para onde a atenção deve estar voltada em primeiro lugar? A atenção deve estar voltada a princípio para o risco à vida das pessoas presentes no local da ocorrência, ou que por ali estejam passando, e também ao risco que representa para os próprios policiais-militares envolvidos no fato. O isolamento do local é também de fundamental importância.

4) Qual o ponto crítico da ocorrência? O ponto crítico da ocorrência é o perigo que ela representa contra a vida e o patrimônio, e na tomada de decisão, porque aí está o ponto chave do problema a ser resolvido. Se a decisão for acertada, as chances

ces de acerto são maiores e se for errada, deverá ser identificada a tempo para evitar ou corrigir suas consequências.

f. Representação Gráfica da Análise de Situação

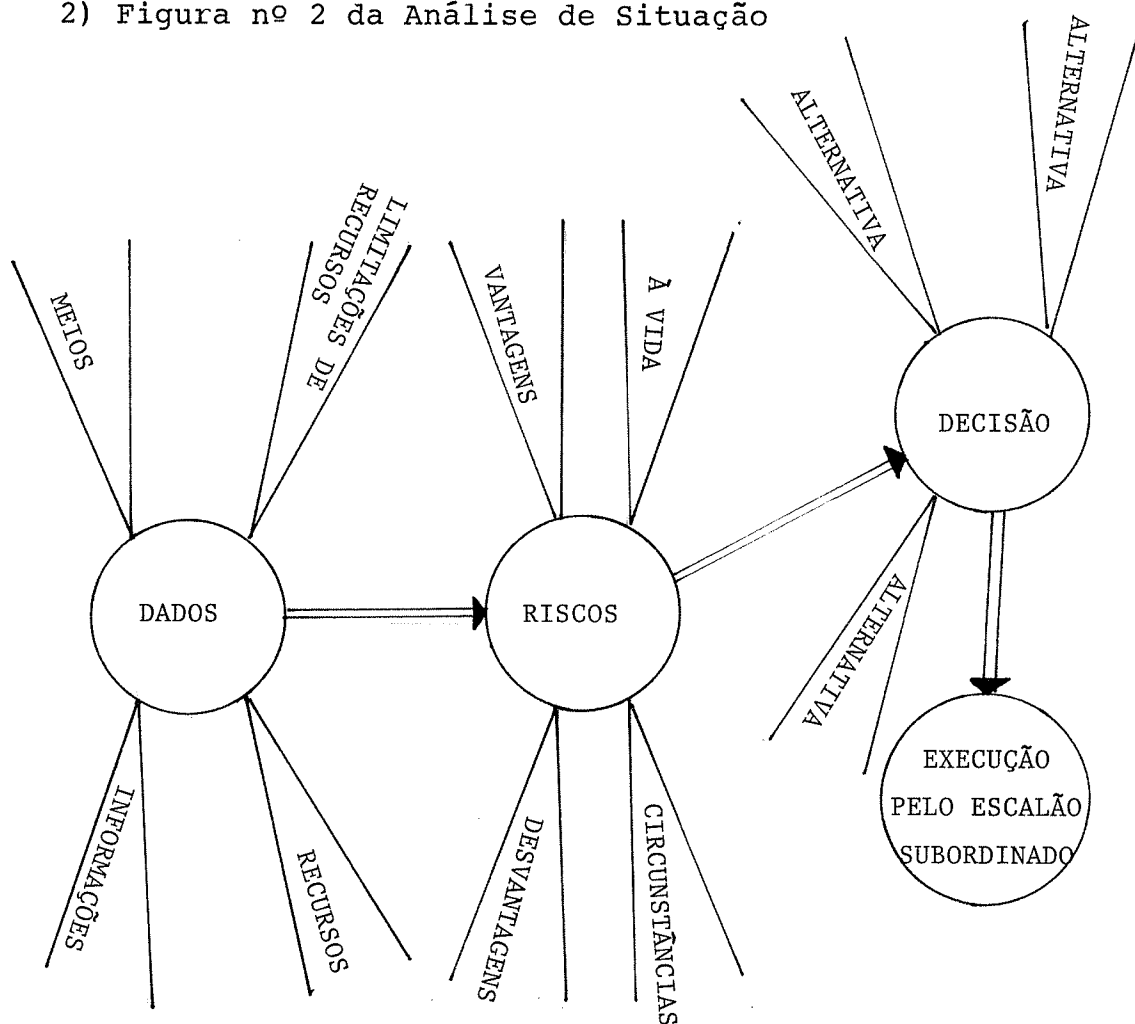
1) Figura nº 1 da Análise de Situação.



O comando reside na formulação da decisão traduzida em ordens ao escalão subordinado, as quais propiciam a execução

das ações em busca do objetivo visado.

2) Figura nº 2 da Análise de Situação



g. Abordagem Sistêmica

Teoria dos Sistemas

A prática da análise de situação requer hábito de pensar sistematicamente. É indispensável, além, da prática e do conhecimento teórico, aprender e acostumar a pensar sistematicamente para não se perder diante de fatos e nem se mostrar confuso e indeciso. A doutrina da tática operacional, sugere ou recomenda uma análise de situação, mesmo mental, para maior clareza

za e compreensão global, a ser tratada pela teoria dos sistemas, conforme demonstraremos:

1) Input - a entrada do sistema (input) é proporcionada pelos dados informativos que promovem a alimentação do sistema.

2) Processo - o conteúdo dos dados, que são informações sobre os meios, riscos e recursos, responsáveis pela formação do conhecimento, constitui o processo do sistema. De fato, é com este material que a máquina racional vai trabalhar na elaboração de um produto final, após um sequenciado confronto de passos mentais.

3) Out-put - o produto do sistema está consubstanciado na decisão, que, se acertada, é aplicada diretamente na solução definitiva do problema.

4) Feed back - se a decisão não for, a princípio, acertada, ou se a própria situação apresentar tendência de alterações, este produto, ou seja, a decisão, pode ser revista, e, se for o caso reavaliada, para a realimentação do sistema, com os devidos ajustes da análise de situação e as conseqüentes modificações das ações, sem prejuízo para a linha-base, que é o trabalho metódico, assentado em bases doutrinárias e que faz possível a reparação de uma disposição errada caso ocorra.

5) Propósito - como todo o sistema existe em função de um propósito, também aqui o temos. O propósito deste sistema, desde a menor fração até o comando da Corporação, é o sucesso no cumprimento da missão guardadas as respectivas proporções.

CONCLUSÃO

Reverendo assentamentos e registros históricos, chegamos à conclusão de que a necessidade de segurança começou a ser sentida pelo homem no momento em que ele se sentiu ameaçado nos seus interesses e daí, certamente, motivou a formação de um sistema de defesa, mesmo precário, mas com o objetivo de garantir os interesses de grupos de pessoas e de defender as aldeias da agressão do inimigo, etc. Isso remonta à Antiguidade e à época Medieval.

Como a evolução dos povos está ligada às suas conquistas, às formações militares também estão ligadas não somente a essas conquistas, mas também à defesa das cidades. Por isso se conclui que a origem das Polícias-Militares data da Antiguidade e da época Medieval, embora como uma conotação bem diferente da que vivencia nos tempos atuais.

A palavra polícia foi evoluindo e a partir da concepção da divisão tripartite dos poderes do Estado, passou a abranger as atividades da administração destinada a prevenir e reprimir o crime.

Também verifica-se que a violência sempre existiu nas re

lações humanas. Daí não devemos concluir que ela é inevitável ou faz parte da natureza do homem. Devemos, sim, nos perguntar, se a razão humana já foi empregada, não para estimular, mas para vencer a violência. Se a violência vencer a razão, a humanidade estará destruída.

— Hoje, a situação é outra, mas a violência continua presente na sociedade, o crime é praticado com requintes e sofisticação, as pessoas se agridem por suas convicções religiosas, filosóficas e políticas. Também a fome é outro fator que concorre acentuadamente para o aumento da delinquência, sugerindo aí, uma atenção maior das autoridades para analisarem com mais profundidade o problema da fome em relação à violência.

As Polícias Militares, como um desaguadouro natural de ansiedades, tensões sociais, necessitam de mais atenção. Elas não dispõem de meios, pelo menos em condições de fazer face à delinquência. Suas armas, ultrapassadas, funcionam mal, enquanto os bandidos usam armamento de tecnologia moderna, e planejam bem suas ações. Porém, acreditamos que o ponto crucial do problema está não na sofisticação do armamento, mas no preparo técnico-profissional do Policial-Militar e, principalmente, pelo fato dos órgãos Polícias Militar e Civil e Poder Judiciário atuarem nos efeitos e não nas causas da delinquência.

Muitas mudanças devem ser estudadas e incrementadas para que a sensação de segurança, pela população seja de fato sentida e mais real.

Somos de parecer que deve haver uma integração maior entre as Polícias Militar e Civil, da substituição do obsoleto e

complicado Inquérito Policial por procedimentos sumários ou menos trabalhosos, para que o efeito da pena seja sentido como uma ameaça aos infratores da lei, tudo isso em nome de mais segurança e da ordem pública, um bem tão desejado por todos. Esse sistema emperrado de justiça em que um criminoso fica até dez anos aguardando um julgamento, concorre para o esfriamento do caso e para que o impacto social causado seja com o tempo esquecido e a penalização tome conotações favoráveis ao infrator.

Também conclui-se que é necessário, além do ensino teórico-prático, a prática do tiro ao alvo. Se o homem está bem preparado, tem uma boa pontaria, mesmo com um simples revólver em sua mão, representaria um meio de defesa eficiente e a Polícia certamente seria mais respeitada pelos marginais, em razão da sua habilidade e do grau de profissionalização de seus integrantes.

Não é admissível que um Policial-Militar se desloque para uma ocorrência que trata com assaltantes, sem nunca ter praticado tiro ao alvo. Ao contrário de tentar resolver o problema, ele será um problema a mais para o seu próprio comandante.

Como somos favoráveis a uma boa preparação profissional do homem, somos também da opinião de que as Polícias-Militares sejam melhor equipadas e tenham para uso em serviço, armamento e equipamento moderno. Porém reafirmamos que a melhor arma é o preparo técnico-profissional.

Não podemos sem nenhuma reflexão, sem nenhum conhecimento científico, andar agindo de peito aberto, sem nenhuma precaução como se fôssemos imunes à bala, ou superhomens. A tática po

licial-militar deve ser uma constante nas ações de polícia e toda ocorrência antes de ser realizada, as ações policiais devem ser precedidas de um estudo de situação, mesmo que seja mental com base nos conhecimentos profissionais e nos dados da ocorrência fornecidos pelo solicitante e durante o deslocamento para o local do fato. O achismo, o empirismo são procedimentos que devem ser afastados do nosso dia-a-dia. Eles representam a bandeira do fracasso e devem por essa razão, dar lugar à técnica, à tática e à estratégia das ações de polícia, seguidas sempre que possível de um planejamento.

O estudo de situação de operações é aplicável a qualquer escalão e por todos os tipos de Unidades e pode ser apresentado verbalmente ou por escrito.

O sigilo, a surpresa, a coleta de informações, são elementos básicos das táticas operacionais. O estudo de situação e estes elementos podem ser utilizados e certamente, ajudarão, fundamentalmente, para o sucesso das ações policiais-militares. Mesmo numa simples ocorrência seria por demais útil um estudo rápido de situação, para o êxito da missão e por outro lado, ressaltamos que aquilo que nos parece simples pode se tornar complicado ou apresentar surpresas diante de uma ação impensada. O desenvolvimento de apropriados hábitos de pensamento e ação, de habilidades com base nos conhecimentos e atividades no exercício da profissão, irá facilitar em muito o nosso trabalho policial.

Como a tática pode ser entendida como a arte de fazer polícia, cabe a nós colocar em prática os nossos conhecimentos de modo a tirar o melhor proveito em benefício da nossa gente e da Corporação. É responsabilidade nossa construirmos a Polí-

cia Militar do ano dois mil. Ela deverá ser uma Polícia ágil ,
dinâmica, aberta aos desafios conjunturais e ciente dos anseios
e aspirações da comunidade a que servimos. Assim, nenhum obstá-
culo será bastante grande para nos desanimar e modificar a nos-
sa vontade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. São Paulo, SP ,
Editora Atlas S.A., 1989, p. 87 e 88.
- CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE GOIÁS. Goiânia, GO, 1989, Gráfica da
Assembléia Legislativa, p. 72.
- COSTA, Alcino Lagares Cortes, Maj PM. Planejamento Prospectivo.
Revista O Alferes. Belo Horizonte - MG, 1985. Imprensa Ofi-
cial. Fascículo nº 6, p. 97.
- COSTA, Alcino Lagares Cortes, Ten Cel PM. Urbanologia Cogente .
Belo Horizonte - MG, 1989. Editora Imprensa Oficial. 1ª Edi-
ção.
- DA LUZ, José Batista. Dicionário Popular Brasileiro. São Paulo-
SP. Companhia Editora Nacional, 1955. 19ª Edição.
- DE FARIA, Aribaldo Alves, Maj PM. Tática de Operações de Bombeiros.
Revista O Alferes. Belo Horizonte - MG, 1986. Imprensa
Oficial. Fascículo nº 10, p. 71.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

ENCICLOPÉDIA BARSA. Rio de Janeiro & São Paulo. Editora Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1984, Tomo XIV p. 477 e 478.

ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo & Rio de Janeiro Editora Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1983. Tomo XV, p. 8243.

GRANDE ENCICLOPÉDIA DELTA LAROUSSE. Rio de Janeiro. Editora Delta S.A., 1970. Tome IX; p.

MEIRELES, Amauri, Ten Cel PM & ESPÍRITO SANTO, Lúcio, Cap PM. O Quadro de Emprego das Polícias Militares. Trabalho Monográfico. PM-MG, 1986, p. 67.

MEIRELES, Amauri, Ten Cel PM. A Síndrome da Violência Urbana . Revista O Alferes. Belo Horizonte - MG, 1985. Imprensa Oficial Fascículo nº 7, p. 95.

PERLMAN, Janice E. O Mito da Marginalidade. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 1977, 2ª Edição.

A N E X O S

ANEXO 01

ESTUDO DE ESTADO-MAIOR

PM EXEMPLAR Nr _____ DF _____ CÓPIAS
(Sigla do Cmdo) (Município - _____)
(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)

(Sintéticas sobre as principais partes da discursão, preparando para proposta ou sugestão)

4. PROPOSTA

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

(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)

ANEXO 02

ESTUDO DE SITUAÇÃO

PM EXEMPLAR Nr _____ DE _____ CÓPIAS
(Comando) (Município - _____)
(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

ANEXO 03

AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA

PM

UNIDADE FEDERATIVA

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.: _____

ANEXO 04

EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO

P M

UNIDADE FEDERATIVA

E M

Data/Hora

EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO Nr ____/____ - PM
(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: ...