

PLANEJAMENTO PROSPECTIVO, CENTRO DAS ATENÇÕES DE UM ESTADO-MAIOR ESTRATÉGICO

Alcino Lagares Côrtes Costa, Maj PM

1. INTRODUÇÃO

- a. *Palavras Iniciais*
- b. *Conceito de Estratégia*
- c. *Considerações Sobre a Tomada de Decisões*

2. DESENVOLVIMENTO

a. *Teoria da Decisão*

- 1) Aspectos da Decisão
- 2) Problemas de Tempo e Fidelidade de Resposta
- 3) A Árvore Lógica Binária

b. *A Doutrina do Planejamento Prospectivo*

- 1) Objetivos da Polícia Militar
- 2) O que é "Avaliação de Conjuntura"?
- 3) Estabelecimento de Diretrizes de Comando
- 4) Os Exames Estratégicos de Situação
- 5) Elaboração de Planos Estratégicos
- 6) Execução do Planejado
- 7) Controle

- 8) Retro-alimentação do Sistema
- 9) Proposta de formulários para elaboração de documentos
 - a) Avaliação de Conjuntura
 - b) Exame Estratégico de Situação

3. CONCLUSÃO

1. INTRODUÇÃO

a. *Palavras Iniciais*

1985: Estamos nos aproximando do ano 2.000!

Fenômenos sociais diversos trazem como efeitos imediatos a ascensão do número de ocorrências a serem atendidas pela Polícia Militar.

Dentre os fenômenos sociais destacam-se: a migração da zona rural para os centros urbanos; redução dos índices de atuação no setor primário e procura de colocações nos setores secundários 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 de quadros político-partidários, incertezas ideológicas.

No período de 1983 e 1984, o número de ocorrências atendidas em média por PM, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, passou de 31,36 ocorrências por PM, para 37,14 ocorrências por PM.

Na mesma RMBH, a população de 2.022.846 habitantes em 1975 (*), passou para 2.541.788 em 1980 (**), sendo a estimativa de 1985 correspondente a 3.288.847 habitantes (***) .

Tais fenômenos, de naturezas as mais diversificadas, apresentam sérios efeitos no quadro da Manutenção da Ordem Pública.

A adoção de métodos empíricos para resolução desses problemas, apresenta resultados paliativos.

(*) Estimativa da Superintendência de Estatística e Informações da Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral (1977).

(**) Censo Demográfico de 1980.

(***) Projecção, considerados os dados de 1975 e 1980.

Desejamos, neste artigo, apresentar idéias. Não tratamos de fórmulas pré-estabelecidas, mas de caminhos para as soluções.

A Polícia Militar deve trilhar tais caminhos para a consecução de seus objetivos.

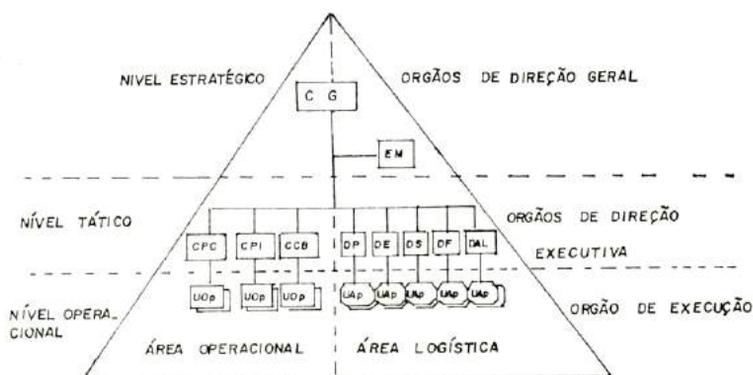
Poderíamos, pois, começar nossa exposição com a indagação: "Quais são os problemas policiais-militares a serem resolvidos?"

A resposta deve ser cuidadosamente estudada: Primeiro, convém lembrarmos sermos uma Corporação estruturada em ÓRGÃOS DE DIREÇÃO, ÓRGÃOS DE APOIO e ÓRGÃO DE EXECUÇÃO (Art. 6.º, da Lei N.º 6.624/75).

Sob a ótica do processo decisório, a Corporação organiza-se em três níveis: ESTRATÉGICO (órgãos de Direção Geral); TÁTICO (órgãos de Direção Executiva); OPERACIONAL (órgão de Execução).

A figura seguinte ilustra a organização.

ÁREAS DE ATIVIDADE E NÍVEIS DE ATUAÇÃO



Partindo, pois, desse entendimento comum, passaremos a falar, de forma analítica, dos problemas policiais-militares a serem resolvidos.

Numa primeira abordagem, deve ser esclarecido que os problemas policiais-militares prendem-se às situações inerentes à sua história, à sua finalidade constitucional e ao seu embasamento legal; às missões decorrentes dos primeiros, às suas necessidades básicas, aos meios disponíveis, aos fatos intervenientes.

Sob certa óptica, genericamente, podemos dizer serem os problemas de ordem CONJUNTURAL e de ordem ESTRUTURAL.

Sob outra óptica, diríamos serem os problemas (também genericamente) de ordem ADMINISTRATIVA e de ordem OPERACIONAL.

Especificamente, poderíamos dizer serem os problemas (quer administrativa, quer operacionalmente considerados), pertinentes a: PESSOAL, INFORMAÇÕES, ENSINO, INSTRUÇÃO, OPERAÇÕES, LOGÍSTICA, ASSUNTOS CIVIS e ORÇAMENTO.

Para apresentarmos a metodologia que integra esse artigo (assuntos que têm sido objeto de pesquisa de poucos oficiais da Polícia Militar), nos baseamos nas seguintes fontes:

- 1) "Elementos teóricos do planejamento" (Fundamentos Teóricos, ESG);
- 2) "Método para o Planejamento da Ação Política" (Manual Básico, ESG);
- 3) "Trabalho de Comando" (Nota de aula para o CSP, da autoria do Sr. Cel PM KLINGER SOBREIRA DE ALMEIDA, 1983);
- 4) "Avaliação de Conjuntura Nr 01/83 e Exame Estratégico de Situação Nr 01/83" (Trabalhos elaborados na APM, no CSP/83);
- 5) "Teoria das Decisões Empresariais" (Nota de aula do Curso de Administração de Empresas do Conjunto Universitário Cândido Mendes, da autoria do Prof. HUGO AMORIM DE LIMA);
- 6) "Critérios e Quantificadores de Efetivo Operacional" (Trabalho que realizamos em 1983, no CAO, com a colaboração do Cap PM ROBERTO DE PAIVA, do CCB).

b. *Conceito de Estratégia*

Estratégia, em sua forma rizotônica, trazia o significado de "Arte dos Generais", ou "Arte da Guerra". O conceito inicial justificava-se plenamente, uma vez considerado o fato de que a história escrita dos povos antigos confundia-se, basicamente, com a história de suas guerras.

O "desenvolvimento" dos estados configurava-se pela ampliação de seu território e o conforto da nação se obtinha pela submissão de outros povos. O resultado era obtido através das guerras. Não se conjecturava de avanços tecnológicos e científicos em sua atual concepção.

Os objetivos de expansão dos estados eram alcançados através das guerras, conseqüentemente através de seus generais.

Durante a I Guerra Mundial, esboçou-se uma primeira manifestação de estratégia não militar: "A guerra é um assunto sério demais para ser tratada unicamente pelos militares" (Poincaré). (*)

(*) Extraído do Manual Básico da ESG.

Durante a II Guerra Mundial, a estratégia manteve-se, ainda, intimamente ligada aos militares, pois, conquanto se tenha voltado para outras áreas, manteve-se na mesma linha bélica, constituindo em destruir toda a infra-estrutura econômica do estado inimigo, incluindo-se aquela não relacionada diretamente com o esforço de guerra (destruição do apoio logístico na retaguarda).

Finalmente, o vocábulo "Estratégia" adquiriu conotação mais ampla ("COMO FAZER"), aliando-se à "Política" ("O QUE FAZER").

c. *Considerações Sobre a Tomada de Decisão*

É importante que esclareçamos inexistir uma norma escrita que estabeleça os passos a serem seguidos na tomada de decisão, na Polícia Militar.

Evidentemente, a decisão implica em PODER DECISÓRIO e este encontra-se vinculado àqueles que integram a CADEIA DE COMANDO (e não àqueles que assessoram aos primeiros e que constituem seu "staff"). O método a ser seguido e a formulação das diretrizes do comando são prerrogativas de quem detenha o comando. Aos assessores (EM) incumbe examinar e apresentar propostas válidas.

Para as fases do método que ora apresentamos, deixamos claro que o modelo não deve ser considerado rigidamente, uma vez que cada problema apresenta suas peculiaridades; no entanto, como metodologia geral de planejamento, considero-o eficaz.

2. DESENVOLVIMENTO

a. *Teoria de Decisão*

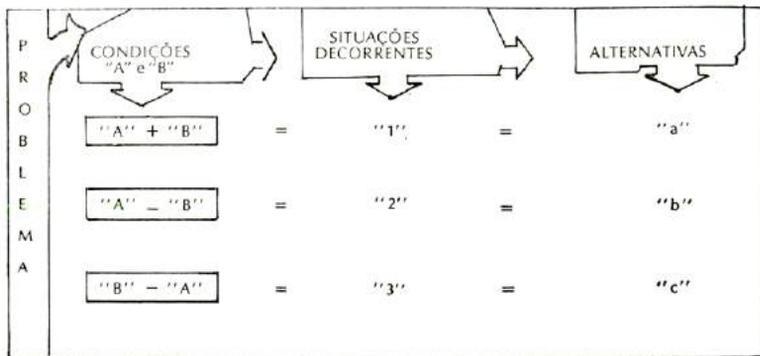
1) Aspectos da decisão

Antes de entrarmos na metodologia propriamente dita, mister se faz que falemos da própria decisão.

Inicialmente, devemos dizer 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.

Uma vez aceito este primeiro princípio, devemos acrescentar que uma decisão, para ser completa, necessita ser precedida da determinação de suas reais condições. Combinadas as respostas às condições inerentes ao problema, teremos as situações decorrentes.

O número de situações decorrentes deverá corresponder às alternativas para as decisões, conforme o seguinte algoritmo:



Qualquer que seja o nível em que vá ser tomada uma decisão, essa poderá ser de dois aspectos:

- a) DECISÃO OPERACIONAL, ou
- b) DECISÃO GERENCIAL.

DECISÃO OPERACIONAL é aquela que dá solução a problemas repetitivos; ou seja, aqueles em que já são conhecidas todas as CONDIÇÕES INERENTES e, para as diversas SITUAÇÕES DECORRENTES, já foram estabelecidos os PROCEDIMENTOS (DECISÕES).

DECISÃO GERENCIAL é aquela que dá solução a problemas não repetitivos. Os problemas não repetitivos podem ser transformados, teoricamente, em problemas repetitivos, desde que, exaustivamente, sejam estudadas todas as suas CONDIÇÕES HIPOTÉTICAS.

2) Problemas de Tempo e Fidelidade de Resposta

As estruturas organizacionais tendem a se tornar cada vez mais complexas.

A Polícia Militar não é exceção.

À medida em que evolui o Estado, que aumenta a população, que se desenvolve a tecnologia, que se agravam os problemas sociais, que novas necessidades vão surgindo, a estrutura da Polícia Militar evolui, qualitativa e quantitativamente.

Com a evolução da estrutura, as distâncias entre o COMANDO e a EXECUÇÃO aumentam.

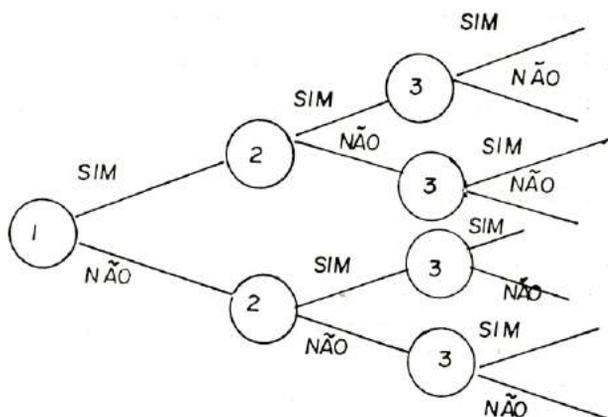
Com o aumento da distância entre o comando e a execução, surge o primeiro problema, que é o TEMPO DE RESPOSTA: sempre que houver necessidade de atuação do comando para solucionar eventos, esse dependerá da transmissão da informação pelos executores e vice-versa.

Ocorre que, quanto maior for a distância entre os níveis considerados, maior será o tempo de resposta e haverá prejuízo para a eficiência na execução e, conseqüentemente, perda da eficácia.

Decorrente também da distância, surge maior probabilidade de erro na transmissão, ou na recepção das decisões.

Evitando tais problemas (de TEMPO e de FIDELIDADE de respostas), o processo decisório deve ser conhecido e deve-se procurar, sempre que possível, transformar as decisões GERENCIAIS em decisões OPERACIONAIS, implementando estudos exaustivos das suas hipotéticas condições.

3) Árvore Lógica Binária



Inicialmente, imaginemos um problema elementar qualquer, que tenha apenas uma condição inerente. Exemplo: “recrutar HOMENS”.

Para tal problema, diante dos candidatos, poderíamos responder à única condição: “É homem?”

Teríamos duas situações possíveis:

(1.ª) : SIM;

(2.ª) : NÃO.

Acrescentemos ao mesmo problema elementar mais uma condição: “Recrutar HOMENS, com altura superior a 1,70m”.

Para estas duas condições, já teremos quatro situações decorrentes possíveis:

(1.º) : Homem? SIM.	1,70m? SIM;
(2.º) : Homem? SIM.	1,70m? NÃO;
(3.º) : Homem? NÃO	1,70m? SIM;
(4.º) : Homem? NÃO	1,70m? NÃO.

Acrescentada uma terceira condição ao problema (idade inferior a 28 anos), as SITUAÇÕES DECORRENTES POSSÍVEIS serão OITO:

(1.º) : Homem? SIM.	1,70m? SIM.	28 anos? SIM;
(2.º) : Homem? SIM.	1,70m? SIM.	28 anos? NÃO;
(3.º) : Homem? SIM.	1,70m? NÃO.	28 anos? SIM;
(4.º) : Homem? SIM.	1,70m? NÃO.	28 anos? NÃO;
(5.º) : Homem? NÃO.	1,70m? SIM.	28 anos? SIM;
(6.º) : Homem? NÃO.	1,70m? SIM.	28 anos? NÃO;
(7.º) : Homem? NÃO.	1,70m? SIM.	28 anos? NÃO;
(8.º) : Homem? NÃO.	1,70m? NÃO.	28 anos? NÃO.

É interessante observar que as situações decorrentes realmente abrangem todas as alternativas possíveis, considerando-se que, para cada condição somente poderemos responder com "SIM" ou "NÃO". Na árvore lógica binária inexistente o "TALVEZ".

Analisado o processo, constatamos que as ALTERNATIVAS PARA SOLUÇÕES possíveis para um determinado problema correspondem ao mesmo número de SITUAÇÕES DECORRENTES das combinações das CONDIÇÕES INERENTES, que podem ser percebidas na fórmula:

$N = 2^n$, em que:

N = Número de SITUAÇÕES DECORRENTES;

2 = Base Fixa ("SIM", ou "NÃO");

n = Número de condições do problema.

Visto em forma de tabela, o mesmo problema e suas soluções seriam: "Recrutar HOMENS, com altura SUPERIOR A 1,70m, com idade INFERIOR a 28 ANOS".

SITUAÇÕES DECORRENTES POSSÍVEIS: $N = 2^3$, ou
 $N = 2^3 = 08$ (oito)

CONDIÇÕES	SITUAÇÕES DECORRENTES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
É HOMEM?	S	S	S	N	N	N	N	N
TEM 1,70m?	S	S	N	S	S	S	N	N
TEM 28 anos?	S	N	S	S	S	N		N
ALTERNATIVAS								
a. «Recrutar»	X							
b. ...		X						
c. ...			X					
d. ...				X				
e. ...					X			
f. ...						X		
g. ...							X	
h. ...								X

Poderíamos apresentar, conseqüentemente, um elenco de 08 (oito) alternativas para solução, quanto aos destinos dos diversos tipos de candidatos.

Nesse exemplo, evidentemente e deliberadamente simples, vemos que, de posse de um escalão subordinado qualquer, há condição de se implementar uma decisão (gerencial, ao ser elaborada) de aspecto operacional, sem medo de errar, pois, diante de um quadro da situação, encontram-se também, já perfiladas as suas condições, as combinações possíveis, e, para cada uma delas, a decisão correspondente.

Cabe lembrar, aqui, que os juizes, os promotores, as autoridades de polícia judiciária, dispõem de tempo para examinar um problema qualquer, sem o "calor" da ocorrência. O PM não dispõe de tempo. Sua decisão é imediata. Soluciona no momento da ocorrência.

b. A Doutrina do Planejamento Prospectivo

"TODA GUERRA É JUSTA, DESDE QUE NECESSÁRIA. DEVE-SE DEFENDER A PÁTRIA SEJA COM IGNOMÍNIA, SEJA COM GLÓRIA; TODOS OS MEIOS SÃO VALIDOS, DESDE QUE SEJA DEFENDIDA." (Maquiavel).

1) Objetivos da Polícia Militar

A POLÍCIA MILITAR, considerada sua MISSÃO CONSTITUCIONAL (... “Manutenção da Ordem Pública nos Estados...”), sua MISSÃO DEFINIDA NO Dec-Lei Nr 667/69, com as modificações introduzidas pelo Dec-Lei Nr 2010/83 (... “Manutenção da Ordem Pública e Segurança Interna nos Estados...”), sua ESTRUTURA prevista em Lei (... “Órgão de Apoio e Órgãos de Execução...”), suas BASES INSTITUCIONAIS (“Hierarquia e Disciplina”), a COMUNIDADE EM QUE SE INSERE (Um Estado da República Federativa, com todos os problemas sociais e psico-sociais, políticos e econômicos), seu VÍNCULO COM A FORÇA TERRESTRE (... “Forças Auxiliares, reserva do Exército...”) e COM O SISTEMA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO (“... Sujeitas à vinculação, orientação, planejamento e controle operacional, do órgão responsável pela Segurança Pública...”) e INTEGRANDO O SISTEMA ESTADUAL DE PLANEJAMENTO (“... Constituído de: ... III-b Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais...”; Art. 4.º do Dec Est Nr 18406/77), tem, como resultado de nosso raciocínio lógico, os seguintes objetivos fundamentais:

a) De forma centrípeta;

- (1) Auto-Preservação;
- (2) Desenvolvimento;
- (3) Integração, Interação e Inter-relação;

b) De forma centrífuga:

- (1) Exercício das atividades inerentes à MISSÃO;
- (2) Exercício da Influência.

Consideremos cada um desses OBJETIVOS FUNDAMENTAIS:

(1) AUTO-PRESERVAÇÃO:

É objetivo fundamental da instituição POLÍCIA MILITAR. Representa a necessidade de manter a sobrevivência da Corporação e sua vitalidade (necessidade esta, primária, inerente a todas as instituições, consideradas centrípetamente).

(2) DESENVOLVIMENTO:

O universo inteiro está em evolução constante. No nosso país, assistimos a um avanço tecnológico extraordinário. As comunicações (principalmente os meios de comunicação de massa) unificam procedimentos e mantém informada a população, despertando interesse pelos fatos dos diversos pontos do território.

Ligado ao primeiro objetivo, este prende à conveniência de aperfeiçoamento da Corporação, para não perder-se no tempo.

(3) INTEGRAÇÃO, INTERAÇÃO e INTER-RELAÇÃO:

Diz o princípio da corrente "gestaltista": "O todo é maior que a simples soma das partes".

Há necessidade de desenvolvimento de um conjunto harmônico de esforços, em torno de um ideal comum. Uma Corporação não sobrevive com uma série de esforços isolados (algumas vezes até em sentido antagônico).

É fundamental, conseqüentemente, não apenas somar, mas integrar, interar e inter-relacionar as partes componentes da POLÍCIA MILITAR eliminando-se desequilíbrios internos.

(4) EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES INERENTES À MISSÃO:

A Corporação executa Ações e Operações: de Policiamento Ostensivo, de Policiamento Velado, de Investigações Criminais, de Busca e Apreensão, Autuações e Processos Sumários, de Bombeiros, Cívico-Comunitárias, de Socorrimento Público, de Choque, de Restauração e Tipo-polícia.

Algumas dessas atividades são executadas com maior ou menor ênfase, no tempo e no espaço.

Dentre essas, a Corporação executa algumas COM EXCLUSIVIDADE.

É importante o exercício de tais atividades e muito importante que haja compreensão e aceitação pública de sua exclusividade.

(5) EXERCÍCIO DA INFLUÊNCIA:

A Polícia Militar, como dissemos, se insere numa comunidade e se vincula à Força Terrestre e ao Sistema de Segurança Pública, além de integrar o Sistema Estadual de Planejamento.

Freqüentemente atuamos sobre fenômenos sociais emergentes (diretamente sobre seus efeitos).

Existem órgãos destinados a atuar sobre as causas dos mesmos fenômenos. Existem órgãos que também atuam, de forma diferente, sobre os mesmos efeitos.

Conseqüentemente, atuar (através da influência) sobre a comunidade em que nos inserimos, sobre os órgãos a que nos vinculamos e sobre os órgãos que atuam sobre as causas e efeitos é objetivo fundamental da Corporação.

A ACEITAÇÃO E A COMPREENSÃO DOS OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA CORPORAÇÃO CONSTITUEM A BASE PARA A COMPREENSÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO (SOB A ÓTICA PROSPECTIVA), EM QUE SE INSEREM A "AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA", A "FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES DE COMANDO" E O "EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO".

TAIS OBJETIVOS DEVEM SER VISTOS COMO UM TODO, INDIVISIVEL E HARMÔNICO, E O ATENDIMENTO A APENAS PARTE DESSES, IMPLICA EM REALIZAÇÃO DE APENAS PARTE DA CAPACIDADE DA CORPORAÇÃO.

Respondendo, agora, à indagação que formulamos sobre os problemas policiais-militares, este artigo se volta para a necessidade de resolução de problemas que se posicionem no NÍVEL ESTRATÉGICO da Corporação e que requeiram EXAME PELA CÚPULA, quaisquer que sejam eles em espécie, mas desde que interessem à Corporação, por se prenderem às suas necessidades de AUTO-PRESERVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INTEGRAÇÃO, INTERAÇÃO e INTER-RELAÇÃO e aos EXERCÍCIOS DAS ATIVIDADES INERENTES À MISSÃO E DA INFLUÊNCIA.

2) O que é "Avaliação de Conjuntura"?

Quando falamos em planejamento, no sentido lato, devemos entendê-lo não apenas como exercício da atividade elementar de elaborarmos planos, mas no conjunto de ações de feitura desses e daquelas (precedentes) de preparação para a tomada de decisões.

A Polícia Militar envolve-se com uma série de problemas peculiares, conforme esclarecemos nas palavras iniciais deste artigo.

Para resolução dos mesmos, contamos com determinados meios quer considerados em pessoal, quer em material.

Simultaneamente com problemas em curso, que sistematicamente vão sendo solucionados, novos problemas vão surgindo, requerendo avaliações, mudanças de procedimentos e reformulação de planos, nem sempre, ou

quase nunca, de forma concomitante com a ampliação da capacidade inicial disponível. Vale dizer: há necessidade de nos adaptarmos freqüentemente, sem perdermos de vista os OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA CORPORAÇÃO.

No NÍVEL ESTRATÉGICO DA CORPORAÇÃO, deparamo-nos com dois tipos de preocupações:

— 1.º Definir “O QUÊ” será feito; ou seja, o estabelecimento daquilo que constitui a POLÍTICA DO COMANDO;

— 2.º Definir “COMO” será feito; ou seja, o estabelecimento da ESTRATÉGICA DO COMANDO.

Tais preocupações da alta administração devem apresentar-se em dois estágios:

— 1.º O estágio de PLANEJAMENTO PROSPECTIVO, ou seja, com projeção para o futuro, estimado a médio e longo prazos;

— 2.º O estágio do CONTROLE, ou seja, do acompanhamento da execução daquilo que foi planejado no passado, com vistas à obtenção dos resultados.

a) Finalidade da Avaliação da Conjuntura

A AVALIAÇÃO DA CONJUNTURA, fase inicial da metodologia que apresentamos, tem a finalidade de proporcionar o conhecimento, em nível estratégico de decisão, da situação atual, com projeção para o futuro, considerando:

- (1) O PROBLEMA EM ESPÉCIE;
- (2) SUA EVOLUÇÃO ESTIMADA;
- (3) OS MEIOS DISPONÍVEIS ATUAIS;
- (4) OS MEIOS QUE SERÃO DISPONÍVEIS POR OCASIÃO DE SUA APLICAÇÃO (ou EXECUÇÃO);
- (5) OS OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA CORPORAÇÃO.

Na matéria “Princípios Doutrinários” (Integrante da cadeira de “Trabalho de Comando”, nos cursos CAO e CSP da APM) tem sido vista a necessidade de atuação conjunta de Estado-Maior e firmada a idéia-força de “Trabalho Completo de Estado-Maior” (TCEM).

Isso posto, acreditamos ser ponto pacífico que, para que se concretize a POLÍTICA DE COMANDO, seja indispensável a participação

continua de todas as seções de Estado-Maior na AVALIAÇÃO DA CONJUNTURA e que dela todos os Of de EM tenham conhecimento.

Durante a AVALIAÇÃO DA CONJUNTURA, além dos objetivos fundamentais da Corporação e dos aspectos particulares inerentes a cada problema (o problema em si e os meios para a solução), devem ser consideradas as conclusões obtidas em avaliações anteriores.

b) Estágio da Avaliação da Conjuntura

A AVALIAÇÃO DA CONJUNTURA comporta dois estágios:

- (1) Análise da Conjuntura;
- (2) Síntese da Conjuntura.

A ANÁLISE DA CONJUNTURA, consiste no estudo, ou atualização de aspectos diversos (com o evidenciamento do universo antagônico do “positivo” e do “negativo”), confrontando-os com os meios disponíveis, com projeção para o futuro e relacionados com o passado, quais sejam:

(a) Quanto à MISSÃO CONSTITUCIONAL:

- Reflexos da Situação Nacional na Manutenção da Ordem Pública;
- Reflexos da Situação Nacional na Legislação Específica das Polícias Militares e na Legislação Peculiar da PM;
- Reflexos na situação Estadual;
- Situação da própria missão constitucional, em relação à de outros órgãos que se relacionam com nossas áreas de interesses;
- Situação do Estado em termos de Segurança Pública.

(b) Quanto à MISSÃO DEFINIDA pelo Dec-Lei 667:

- Reflexos da Situação na Segurança Interna do Estado;
- Reflexos da Situação Nacional na Legislação Específica das Polícias Militares.

(c) Quanto à ESTRUTURA DA PM (Envolvendo o organograma, a articulação e o desdobramento:

- Situação da estrutura da PM em relação à Legislação Específica e à Legislação Peculiar;
- Situação da estrutura da PM em relação às necessidades a serem atendidas;
- Situação da estrutura da PM em relação às estruturas de outras Corporações.

(d) Quanto às BASES INSTITUCIONAIS:

- Situação hierárquica da Corporação em relação à de outras Corporações e à Legislação;
- Situação Disciplinar da Corporação:
 - . Com relação a outras Corporações;
 - . Com relação a períodos anteriores;
 - . Com projeção para o futuro.

(e) Quanto à comunidade em que se INSERE:

- Situação social e psicossocial do Estado e os reflexos na Corporação;
- Situação política do Estado e os reflexos na Corporação;
- Situação Econômica do Estado e os reflexos na Corporação;
- A situação dos vencimentos dos policiais-militares, em relação a funcionários de mesmo nível de outros órgãos do Estado.

(f) Quanto aos VÍNCULOS DA CORPORACÃO:

- Situação de reserva da Força Terrestre;
- Situação da Polícia Militar face ao vínculo com a Secretaria de Estado da Segurança Pública;
- Situação das organizações que integram o sistema de Segurança e os reflexos na Corporação;
- Situação das organizações que integram o Sistema Estadual de Planejamento e os reflexos na Corporação.

A SÍNTESE DA CONJUNTURA é baseada no conhecimento obtido pela análise anterior.

Nesse estágio, estabelecem-se as conclusões, relacionadas com o tema da análise procedida, definindo:

— Necessidades Básicas, com vistas aos objetivos fundamentais da Corporação (definir as necessidades básicas, consiste em sintetizar quais são as carências que devem ser atendidas, para que sejam alcançados os objetivos;

— Os ÓBICES atuais e potenciais, para o atendimento a tais necessidades;

— Os MEIOS DISPONÍVEIS (atuais e previsíveis), para superar os óbices e atender às necessidades;

— A PROPOSTA DE POLÍTICA DE COMANDO, visando alcançar os OBJETIVOS FUNDAMENTAIS DA CORPORACÃO, ou REDUZIR OS ÓBICES para atendimento das necessidades básicas.

(3) Estabelecimento de Diretrizes de Comando

Uma vez concluída a primeira fase (Avaliação de Conjuntura), podem ser estabelecidas as DIRETRIZES DE COMANDO, que consistem na DECISÃO da POLÍTICA DO COMANDO, ou seja: Definir “O QUE” deverá ser feito e na ESTRATÉGIA DO COMANDO, ou seja: Orientar, e linhas gerais, “COMO” deverão ser preparados e aplicados os meios disponíveis

Para formulação das Diretrizes de Comando, serão observados:

a) Alguns PRESSUPOSTOS BÁSICOS:

(1) Necessidade de revestimento de LEGALIDADE à Política de Comando;

(2) Necessidade de revestimento de MORALIDADE à Estratégia de Comando;

(3) Necessidade de ADEQUABILIDADE, EXEQUIBILIDADE e ACEITABILIDADE das Diretrizes, ou seja, devem atender à CONVENIÊNCIA e à OPORTUNIDADE.

b) A proposta de Política de Comando (Resultado final da Avaliação da Conjuntura dos temas adotados);

c) Confronto da PROPOSTA DE POLÍTICA com os PRESSUPOSTOS BÁSICOS;

d) Estabelecimento das Diretrizes propriamente ditas, através de:

(1) Seleção, dentre as propostas, das Políticas de Comando;

(2) Orientação da Estratégia de Comando.

Deve ser assinalado que as Diretrizes de Comando são precedidas de Avaliação de Conjuntura, ou seja: Avaliação de “SITUAÇÃO NASCIDA DE UM ENCONTRO DE CIRCUNSTÂNCIAS E CONSIDERADA COMO PONTO DE PARTIDA DE UMA EVOLUÇÃO”.

Por conseguinte, a evolução da situação pode (E DEVE) alterar a POLÍTICA DE COMANDO em certas áreas, a fim de atender as novas NECESSIDADES BÁSICAS, num processo essencialmente dinâmico.

Para formalização das DIRETRIZES DE COMANDO, qualquer que seja o método adotado, são importantes os seguintes componentes (Com grau de detalhamento do Nível de Decisão Geral):

- (a) A POLÍTICA;
- (b) A ESTRATÉGIA;
- (c) AS PROPRIEDADES;
- (d) OS PRAZOS;
- (e) OS MEIOS DISPONÍVEIS;
- (f) AS DELEGAÇÕES DE PODERES (Descentralização);
- (g) OS MECANISMOS DE CONTROLE.

4) Os Exames Estratégicos de Situação

“O EXAME DE SITUAÇÃO ENVOLVE, CARACTERISTICAMENTE, UMA ANÁLISE E UMA SÍNTESE. SEU PROCESSAMENTO FUNDAMENTA-SE NA ASSERÇÃO DE QUE O ESPÍRITO HUMANO, NA SUA MARCHA PARA EQUACIONAR UM PROBLEMA, GUIA-SE POR UMA ANÁLISE ENTRE DUAS SÍNTESES.”

a) Os EXAMES ESTRATÉGICOS DE SITUAÇÃO constituem um aprofundamento da AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA, sobre determinados problemas que surgem, principalmente na FASE ESTRATÉGICA DO MÉTODO; ou seja, para atender às necessidades de harmonizar as diferentes ações estratégicas de preparação e aplicação dos meios disponíveis.

Sendo a conjuntura o ponto de partida de uma evolução, entre a AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA procedida e o momento da formulação dos PLANOS ESTRATÉGICOS, novos fatos poderão surgir.

Também os meios disponíveis poderão ter sofrido alterações (quer por acréscimo, quer por aperfeiçoamento, quer por redução), exigindo exames para viabilização do “COMO” fazer.

b) O EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO, visa, conseqüentemente, assessorar o Comando Geral da Corporação, dentro do princípio da OPORTUNIDADE, apresentando PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE AÇÕES ESTRATÉGICAS para resolução de problemas.

É atividade presa a fatos essencialmente dinâmicos. Assim, após uma Avaliação de Conjuntura e da formulação de determinada Política de Cmdo, "n" Exames Estratégicas poderão surgir para sua viabilização.

c) Sem a pretensão de que seja adotado como formulário rígido, os seguintes passos devem orientar o processo decisório em estudo:

(1) Caracterização do problema (Aqui, quando já definidos, sucintamente, faremos constar:

(a) A SÍNTESE da Avaliação de Conjuntura;

(b) O(s) Objetivo(s) Fundamental (Fundamentais) a ser(em) atingido(s);

(c) A Política de Cmdo pertinente;

(d) A Estratégia em curso;

(2) Fatos Pertinentes ao Problema (Relacionar, simplesmente, outros aspectos que influam, direta ou indiretamente, no problema);

(3) Discussão dos fatos (Analisar cada um dos fatos pertinentes relacionados sob seus aspectos positivos e negativos, procurando, através de tal discussão, obter o conhecimento aprofundado dos mesmos.

Ao final da discussão, apresentar sua SÍNTESE;

(4) Formulação de Linhas de Ação (Devem ser relacionadas as LINHAS DE AÇÃO, consistindo nas ALTERNATIVAS para decisão, evidentemente todas lógicas e pertinentes ao problema em exame);

(5) Comparação entre as Linhas de Ação (Cria-se, neste item, novamente o universo antagônico das "Vantagens" e "Desvantagens" de cada LA.

Deverão ser considerados, para a comparação: o problema em espécie, os meios disponíveis para sua solução, a conveniência e a oportunidade de sua preparação e de sua aplicação);

(6) Proposta (A Proposta poderá ser apresentada de forma sintética, optando simplesmente por uma das LA.

Poderá, também, incluir a adoção de mais de uma LA, considerada a relação Tempo/Espaço. Nesse caso, é importante incluir a oportunidade de aplicação de cada LA proposta, ou de prioridades para emprego);

(7) Decisão (A decisão pertence, evidentemente, à autoridade que houver determinado o Exame Estratégico de Situação, no limite de sua competência).

5) Elaboração de Planos Estratégicos

Uma vez tomada a decisão pelo alto Cmdo da Corporação, deve ter lugar a elaboração dos planos do nível estratégico, através das sessões do EM/PM.

Tais planos poderão apresentar-se sob títulos diversos conforme os OBJETIVOS FUNDAMENTAIS a serem alcançados ou conforme as etapas intermediárias a serem ultrapassadas (de acordo com o estabelecido na Dtz de Cmdo).

Assim, poderíamos ter, como exemplo, os seguintes planos estratégicos, entre tantos outros:

- a) Plano de Pessoal;
- b) Plano de Informações;
- c) Plano de Ensino;
- d) Plano de Instrução;
- e) Planos de Operações (Diversos);
- f) Plano de Apoio Logístico;
- g) Plano de Assuntos Cívicos;
- h) Plano de Aplicação de Recursos Orçamentários;
- i) Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- j) Plano de Implantação de Processamento de Dados;
- k) Plano de Implantação de Arquivo Criminal;
- l) Plano de Estruturação (ou reestruturação) da PM;
- m) Plano de Adaptação para exercício de Atividade de Polícia Judiciária;
- n) Plano de Ampliação de Atividades Exclusivas da Corporação;
- o) Plano de Participação Comunitária no Sistema de Segurança Pública;
- p) Plano de Obtenção de Esforços Cooperativos dos Órgãos Vinculados ao Sistema de Segurança Pública e Outros Órgãos... etc.

Qualquer que seja o título do plano, qualquer que seja seu aspecto formal, será sempre importante que o mesmo contenha os seguintes dados:

- 1.º — Referência aos elementos decisórios de origem;
- 2.º — Caracterização do quadro da situação reinante, com projeção;
- 3.º — Estabelecimento da MISSÃO, ou seja “O QUÊ” será feito (Formulação da Política do Cmdo);
- 4.º — Indicação da Estratégia (Conceituando a Operação ou o desenvolvimento das ações: “COMO” será feito);
- 5.º — Indicação dos responsáveis pela execução;
- 6.º — Imposição das medidas de controle (Ações corretivas);
- 7.º — Relação de meios disponíveis para emprego;
- 8.º — Inserção do grau de sigilo;
- 9.º — Definição dos prazos para vigência.

6) Execução do Planejado

Não constituindo atribuição direta do EM/PM, o item é aqui incluído como seqüência natural do processo.

7) Controle

Essa é uma das poucas atividades do EM/PM, voltada para o presente. Com efeito, no Nível de Decisão Geral, a preocupação principal deve ser exatamente o “Planejamento Prospectivo”. A preocupação deve ser com o futuro.

“Os efeitos do “aqui e agora” foram produzidos por decisões passadas. O Estado Maior deve elaborar decisões no presente, mas decisões para o futuro. Sua ação, no “aqui e agora”, prende-se mais à coordenação e ao controle das atividades, à correção de desvios, ao aproveitamento dos ensinamentos da experiência presente. Mas, predominantemente, a atenção de um verdadeiro EM está voltada para os destinos da própria instituição...”

Por conseguinte, essa atividade de controle, da maior importância, destina-se à coordenação da execução planejada e da correção dos desvios, consoante o fluxograma constante do Anexo “c” a este artigo.

8) Retro-alimentação do sistema

Completando o ciclo, dentro da característica do dinamismo que envolve a própria situação em que nos inserimos, deve incidir a retro-alimentação do sistema.

Tal medida garante sua vitalidade e é obtida através dos estudos continuados da situação, que devem influenciar a tomada de decisão a partir do estabelecimento das Diretrizes do Cmdo;

9) Proposta de formulários para elaboração dos documentos:

a) Avaliação de competência;

b) Exame estratégico de situação (Anexo "A" e "B" a este artigo).

3. CONCLUSÃO

Procuramos, neste artigo, transmitir uma parcela de um assunto ainda com vasto campo de pesquisa.

Como metodologia, acredito na AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA, no EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO e, enfim, em todo o PLANEJAMENTO PROSPECTIVO.

Nossa Corporação convive com inúmeros problemas, em todos os seus níveis. Alguns DECORREM DO AGRAVAMENTO DE OUTROS, às vezes de forma POUCO PERCEPTIVEL.

Temos uma tradição a ser preservada, um presente de muito trabalho e, com estudo e esforço, um grande futuro, certamente.

Dos três conceitos:

UM BEM, NECESSÁRIO!

UM MAL, NECESSÁRIO!

UM MAL, DESNECESSÁRIO ..., creio ser ponto pacífico que a situação ideal para enquadramento da Polícia Militar é o primeiro. O segundo conceito é, de fato, apenas suportável. O terceiro constitui-se no maniqueu dos nossos OBJETIVOS FUNDAMENTAIS.

Os senhores Oficiais devem meditar sobre seu conteúdo.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

ANEXO "A" (Resumo sistematicamente ordenado da Avaliação de Conjuntura) Ao Artigo Planejamento Prospectivo.

"P M M G
E M

BELO HORIZONTE MG
Data/Hora

AVALIAÇÃO DE CONJUNTURA Nr / —PM5
(.../

1. PROBLEMA

Ligado a: (Auto-preservação; Desenvolvimento; Integração; Interação e Interrelação; 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 _____ ”

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

ANEXO "B" (Resumo sistematicamente ordenado do Exame Estratégico de Situação) do Artigo "Planejamento Prospectivo"

"P M M G

BELO HORIZONTE, MG

E M

Data/Hora

EXAME ESTRATÉGICO DE SITUAÇÃO Nr / —PM5

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. *L A Nr I*
- b. ... (Relacioná-las, simplesmente).

5. COMPARAÇÃO ENTRE AS LINHAS DE AÇÃO

- a. *L A Nr I*
 - 1) Vantagens;
 - 2) Desvantagens.
- b. ...

Ass _____ "

DECISÃO: ...

ANEXO "C" (FLUXOGRAMA DE CONTROLE) AO ARTIGO "PLANEJAMENTO PROSPECTIVO"

