



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

**DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE
 OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA**

**OPERATIONAL DESIGN - PLANNING AND COORDINATION PROCESS OF OPERATIONS IN
 PUBLIC SECURITY**

**DISEÑO OPERACIONAL - PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE
 OPERACIONES EN SEGURIDAD PÚBLICA**

André Cristiano Dorecki¹, Luis Eduardo Beiger da Luz²

e524909

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i2.4909>

PUBLICADO: 02/2024

RESUMO

O desenho de operações na segurança pública, também conhecido como *design* operacional, é uma ferramenta estratégica, que através de um planejamento sistêmico, uma gestão adequada e uma coordenação e controle efetivos é capaz de gerar valor. A criação de sistemas, a sistematização de processos e a otimização de recursos na busca de resultados mais eficientes e efetivos. Este trabalho se constitui em uma investigação no campo da gestão do *design*, em relação aos seus níveis de inserção nas organizações: o estratégico, o tático/funcional e o operacional. Para tanto, se faz necessário expor o processo do planejamento em uma sequência cronológica, iniciando-se pela análise preliminar do ambiente operacional, em seguida a avaliação do problema, a definição de objetivos, para finalmente a fixação dos pontos decisivos para a aquisição de um “estado final desejado”. Dessa forma, serão evitadas a sobreposição de esforços e a implementação de ações empíricas que podem comprometer os resultados e desperdiçar recursos. Se objetiva a apresentação de uma ferramenta de fácil assimilação para as agências envolvidas em Operações Interagências, de modo que o processo de planejamento e execução não se baseará em apresentações de dados e meras formalidades, que focam especificamente em protocolos, mas sim em uma abordagem visualmente interessante, baseada no *design* com a junção da arte e do pensamento linear, permitindo facilitar o correto entendimento de objetivos, metas e das necessidades de cada agência envolvida na operação, sem a necessidade do desenvolvimento de longos textos detalhados que ensejam horas de leitura e compreensão por parte das agências envolvidas.

PALAVRAS-CHAVE: *Design* Operacional. Segurança Pública. Operações Interagências. Planejamento Operacional. Coordenação Operacional.

ABSTRACT

The Design of Operations in Public Safety, also known as Operational Design, is a Strategic Tool that using a systemic planning method, a proper management and effective coordination and control are capable of generating value. The creation of systems, the systematization of processes and the optimization of resources in the search of more efficient and effective results. This paper is based on an investigation in the field of design management, related to its level of engagement in the organizations: the strategic, tactical/functional and the operational. To do so, it is necessary to expose the planning process in a chronological sequence, starting from the prime analysis of the operational environment, after that, the evaluation of the problem, the definition of the objectives, to finally the fixation of the decisive points to achieve the “final desired state”. In this way, it will avoid the over position of efforts and the implementation of empirical actions that could compromise the results and waste resources. So it objectivate the presentation of a easy assimilation tool for the agencies involved in interagency operations, so that the planning and execution process won't be based on data presentation and merely formal events, that are focused specifically on protocols, but in a visually

¹ Polícia Militar do Paraná - PMPR.

² Capitão QOPM da Polícia Militar do Paraná, Bacharel em Segurança Pública pela Academia Policial Militar do Guatupê. Pós-graduado em Gestão, Estratégia e Planejamento em Fronteiras, Pós-Graduado em Cinotecnia Policial. Curso de extensão em Coordenação e Planejamento Interagências pela Escola Superior de Defesa do Ministério da Defesa.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

interesting approach, based on design, with a junction of art and linear thinking, permitting to facilitate the correct understanding of objectives, goals and necessities of each agency involved in the operation, without the necessity of developing long detailed texts that need hours of lecture and comprehension from the involved agencies.

KEYWORDS: *Operational design. Public safety. Interagency operations. Operational planning. Operational coordination.*

RESUMEN

El diseño de operaciones en seguridad pública, también conocido como diseño operativo, es una herramienta estratégica, que a través de una planificación sistémica, una gestión adecuada y una coordinación y control efectivos es capaz de generar valor. La creación de sistemas, la sistematización de procesos y la optimización de recursos en la búsqueda de resultados más eficientes y eficaces. Este trabajo constituye una investigación en el campo de la gestión del diseño, en relación a sus niveles de inserción en las organizaciones: estratégico, táctico/funcional y operativo. Para ello, es necesario presentar el proceso de planificación en una secuencia cronológica, comenzando con el análisis preliminar del entorno operativo, luego la evaluación del problema, la definición de objetivos y finalmente el establecimiento de los puntos decisivos para la adquisición de un "estado final deseado". De esta manera se evitará la superposición de esfuerzos y la implementación de acciones empíricas que puedan comprometer resultados y desperdiciar recursos. El objetivo es presentar una herramienta de fácil asimilación para las agencias involucradas en las Operaciones Interagenciales, de manera que el proceso de planificación y ejecución no se base en presentaciones de datos y meros trámites, que se centran específicamente en protocolos, sino en un enfoque visual interesante, basado en el diseño con la combinación del arte y el pensamiento lineal, permitiendo facilitar la correcta comprensión de los objetivos, metas y las necesidades de cada organismo involucrado en la operación, sin la necesidad de desarrollar largos textos detallados que requieran horas de lectura y comprensión por parte de las agencias involucradas.

PALABRAS CLAVE: *Diseño Operacional. Seguridad Pública. Operaciones Interagenciales. Planificación Operativa. Coordinación Operativa.*

INTRODUÇÃO

A partir da expertise adquirida nos planejamentos e execução de operações, especialmente as que envolvem diversas agências, e ainda, da especialização em cursos e desenvolvimento de pesquisas voltadas para a área, foi possível definir e delimitar um modelo prático e de fácil assimilação, por meio de pensamento estruturado e adaptado para a seara da segurança pública.

A intenção será apresentar um modelo de planejamento de operações prático e de fácil entendimento para as mais diversas agências participantes. Como ponto de partida foram observados diversos modelos voltados apenas a resultados imediatos, sem avaliar possíveis consequências ou definir metas a médio e a longo prazo, como ocorre em operações policiais que realizam apreensões de armas, drogas ou outros ilícitos, em que não se preserva o sigilo da fonte da informação e não se prevê desdobramentos futuros que podem comprometer a operação e as pessoas nela envolvidas.

Para melhor compreensão utilizaremos o termo agência em sentido amplo, tendo em vista o *design* operacional ser voltado para o desenvolvimento do trabalho entre multiagências. De acordo com o Exército Brasileiro, Agência é a organização ou instituição com estrutura e competência



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luis Eduardo Beiger da Luz

formalmente constituídas, podendo ser governamental ou não, militar ou civil, nacional ou internacional, fundamentadas em instrumentos legais e/ou normativos, com competências específicas e que exerçam alguma interferência, possuam interesse ou possam ser instrumentos, atores ou partes na prevenção de ameaças, no gerenciamento de crises e/ou na solução de conflitos. (EB70-MC-10.248, 2020). Em caso de se tratar da Polícia Militar do Paraná (PMPR) as agências podem ser inclusive batalhões, pelotões ou grupos envolvidos num processo de planejamento local.

Enquanto isso, Operações Interagências tratam da interação entre essas agências (Forças de Segurança), com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações (sobreposição de esforços), dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos. (EB70-MC-10.248, 2020)

No conceito do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, o planejamento conjunto é o equivalente ao trazido acima, sendo considerado como:

“Joint planning is the deliberate process of determining how to implement strategic guidance: how (the ways) to use military capabilities (the means) in time and space to achieve objectives (the ends) within an acceptable level of risk. Leaders conduct joint planning to understand the strategic and operational environments to determine the best methods for employing the Department of Defense’s (DOD’s) capabilities to achieve national objectives.” Em tradução livre: “Planejamento Conjunto é o processo de determinar como implementar a orientação estratégica: como (os caminhos) usar capacidades militares (os meios) no tempo e espaço para atingir objetivos (os fins) dentro de um nível aceitável de risco. Lideranças conduzem o planejamento conjunto para entender os ambientes estratégicos e operacionais para determinar os melhores métodos para empregar as capacidades do Departamento de Defesa para atingir os objetivos nacionais.” (EUA, 2020, P. xi)

O Capitão de Fragata Thiago Pires Ferreira, em sua tese de mestrado da Escola de Guerra Naval cita exemplos de operações interagências e vantagens desse tipo de trabalho relacionando-o a operações militares. Ele cita que “as informações disponibilizadas por uma agência podem ajudar a resolver um problema específico existente em outra.” (Ferreira, 2022, p. 19.) Como exemplos de boas práticas que podem melhorar a atuação de uma determinada instituição oriundas de planejamento interagências podemos citar “inadequações em suas próprias políticas, bem como a forma de superá-las” (Ferreira, 2022, P.19). É possível inferir que dois batalhões que trabalham de maneira conjunta em uma operação planejada podem, em que pese sejam pertencentes a uma mesma instituição, sair de uma operação beneficiados de modo que aprendam boas práticas, formas de administração e de resolver problemas mutuamente.

A estrutura de planejamento a ser apresentada se direciona principalmente aos níveis estratégico e tático, podendo ser aplicada no nível operacional, porém, muitas vezes o planejamento operacional, se for bem estruturado pelos níveis superiores, consiste em favorecer a experiência do operador, buscando empregar toda a sua energia na execução das tarefas específicas, em vez de direcionar seus esforços no pensamento de níveis tático e operacional e na necessidade de prever ações de maior envergadura. Assim como num “jogo de xadrez”, os atores do nível tático e



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

estratégico podem concentrar-se nos movimentos posteriores a aqueles adotados pelos operadores de nível operacional.

Se faz importante que os gestores, geralmente posicionados nas esferas de níveis tático e estratégico conheçam a realidade do nível operacional, mas não se percam na execução de protocolos (minúcias), de modo que do contrário, os processos (geral) podem ser prejudicados. É importante que o nível operacional seja instruído no sentido de “o que deve ser feito”, visto que “como ele deve fazer”, irá se basear cada vez mais na sua experiência no terreno e ambiente operacional.

É importante mencionar que dentro do contexto do trabalho interagências descrito no presente artigo, não há a figura do “inimigo” trazido sobretudo em um contexto de guerra ou guerrilha oriundo das forças armadas, ou ainda, de suspeitos ou perpetradores trazido por contextos exclusivos da segurança pública, mas sim, utilizamos o conceito de “Agentes Adversos” para que seja possível contextualizar em nível amplo possíveis empecilhos a consecução dos objetivos operacionais e conseqüentemente ao estado final desejado pela operação. Dessa forma, os agentes adversos pode tratar-se de terroristas, traficantes ou até mesmo um vírus, como no caso na pandemia do vírus COVID-19, que ensejou em trabalhos interagências desenvolvidos diariamente.

O emprego do *Design* Operacional, já compreendido por estudiosos, consiste em combinar o pensamento cartesiano e linear com a arte e o desenvolvimento do pensamento não-linear. Dessa forma, a redução do planejamento a textos, formulários e apresentações “pesadas” e contida de muitas informações e pormenores, dá lugar a gráficos, telas e apresentações com imagens para captar a atenção e facilitar o entendimento de diferentes agências.

2. AVALIAÇÃO DO AMBIENTE OPERACIONAL

Avaliar o ambiente operacional interagências significa compreender o problema a partir da relação entre os atores envolvidos na situação e compreender qual o grau de relação entre as agências envolvidas, as capacidades, as fraquezas e as oportunidades de cada uma delas, e conseqüentemente do grupo como um todo, para atingir a solução do problema, sair da situação atual e alcançar a situação pretendida.

“Como discípulos inconscientes de Frederick Taylor e Henry Ford somos mais propensos à imediata aplicação dos rígidos processos [...] em detrimento de um estudo crítico mais amplo do problema. Por conseguinte, em um mundo globalizado e profundamente afetado pela revolução digital, estadistas, soldados, juristas, acadêmicos, analistas de inteligência, policiais [...] têm apresentado enormes dificuldades para estruturar problemas complexos [...], tampouco se mostram capazes de pôr em execução soluções coerentes[...]. (Vizacro, 2019).

a. Níveis de Decisão

Em se tratando de problemas a serem resolvidos de modo “integrado” ou interagências, há de se ter em mente que cada agência possui suas peculiaridades, missões, capacidades e dificuldades, o que pode ser observado em agências policiais que possuem recursos materiais em grande quantidade, mas ausência de recursos humanos ou vice-versa. O trabalho integrado pode



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

realizar a complementaridade dessas agências, para tanto, precisa haver entendimento, nos níveis estratégico (nível de direção e decisão), tático (gerenciamento) e operacional (execução).

No nível estratégico, o planejamento, por meio do estudo aprofundado da concepção do problema, definirá as diretrizes para a elaboração dos planos táticos e operacionais. As diretrizes estabelecerão o porquê de enfrentamento do problema e quando deverá ocorrer a intervenção. As autoridades que comandam e ou dirigem as instituições diretamente envolvidas é que participarão da definição das diretrizes, as quais terão reflexos a longo prazo, devido serem mais abrangentes que os planos.

No nível tático os planos, norteados pelo planejamento estratégico, definirão as Unidades ou Departamentos participantes e as atribuições de per si e solidariamente. Da mesma forma que no planejamento estratégico, os planos táticos devem ser realizados de forma integrada, tendo em vista tratar de operações interagências e atuação integrada. Nos planos táticos as autoridades que gerenciam e ou coordenam as Unidades e os Departamentos especificarão o ambiente operacional (onde será desencadeada a operação) e a forma de atuação (como será executado) a médio prazo, desta forma estabelecendo um elo entre os níveis estratégico e operacional.

No nível operacional os planos, norteados pelo planejamento estratégico e detalhados pelos planos táticos, deverão ter claro entendimento do problema e Consciência Situacional¹ da missão a cumprir por cada uma das Unidades ou Departamentos envolvidos, ou seja, o que será feito para resolver ou minimizar o problema. Fica claro que este nível é dedicado aos executores da missão, os técnicos e especialistas, assim como as linhas de ação com objetivos estabelecidos para curto prazo.

Importante: cabe destacar que os níveis de decisão na doutrina das forças armadas tratam o nível tático como operacional e o nível operacional como tático. E ainda, doutrinas recentes apresentam um quarto nível, o nível político, localizado acima do nível estratégico.

b. Tipos de Problemas

Estruturados: o tradicional modelo de gestão é baseado no pensamento linear, com características de um ambiente estável, seguro e a velocidade de mudança previsível, sendo eficaz para problemas estruturados. Estruturado não quer dizer de fácil solução, porém são baseados em procedimentos predefinidos, com decisões repetitivas e rotineiras (metodologia cartesiana). Exemplo: as fases de construção de uma obra.

Não estruturados: em um ambiente instável, volátil e dinâmico os modelos e comportamentos preestabelecidos em algumas instituições não trarão a solução, sendo demandado o desenvolvimento de novas habilidades para os líderes, cuja participação ativa no processo de planejamento e execução se torna imprescindível para a solução dos problemas não estruturados

¹ Consciência situacional: percepção precisa e atualizada do ambiente operacional no qual se atuará e o reconhecimento da importância de cada elemento percebido em relação à missão atribuída. (EB-70-MC-10.248).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

(*wicked problem*²). Não possuem formulação definitiva, pois cada problema é sempre único e deve-se compreender o contexto que os envolve, inclusive podem ser considerados um sintoma de outro problema. A forma como o problema é explicado e formulado determina a natureza da solução desenvolvida. A decisão exige bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia do tomador de decisão, ou seja, cada decisão é nova e não rotineira.

Por vezes ainda, a solução para um problema acaba por gerar um novo problema, dessa forma se faz necessário pensar estrategicamente entre as agências. Um exemplo seria em uma operação de fiscalização de trânsito rodoviário, uma solução a ser encontrada para impedir a passagem de veículos com ilícitos seria fiscalizar todos os veículos, porém, pode-se advir dessa ação individualizada um problema de fluidez do trânsito, de insegurança aos fiscalizadores ou de aumento no número de sinistros de trânsito causados em decorrência da ação policial. Dessa forma, há de se pensar de forma integrada, para evitar que o problema inicial se agrave, gerando novos problemas adjacentes.

c. Abordagem do “*Design*” (*Thinking*)

A partir do momento em que o problema foi identificado, surge a necessidade de entender o ambiente, para então se desenvolver uma abordagem operacional. A metodologia a ser implementada, baseada na intenção do decisor, definirá a direção operacional.

Após a definição do problema, os responsáveis pelo planejamento, por meio do *design* operacional, precisam concentrar os esforços em como resolvê-lo. Para compreender a direção operacional precisamos estabelecer quais são os objetivos intermediários que devem ser alcançados no decorrer da operação e o estado final pretendido. Outro fator imprescindível é compreender o ambiente operacional ou o contexto em que o *design* será aplicado. Por fim, desenvolver uma abordagem operacional ampla e geral que foque na resolução do problema, visto que partimos do planejamento no nível estratégico, cabendo seu detalhamento nos níveis tático e operacional.

Os responsáveis pelo planejamento devem utilizar do pensamento crítico e criativo, na busca de padrões de comportamento, na integração de conhecimentos, na aceitação da alternância entre o pensamento divergente e convergente, para então transportar para o pensamento visual (*Mind Maps*).

Etapas a serem empregadas pelo grupo de gerência da Operação

- Pesquisa do problema (descoberta);
- Definição do problema (percepção);
- Elaboração da proposta (ideação);
- Entrega da proposta de solução (protótipo).

² *Wicked problem*: em tradução livre “problema perverso” é um problema social ou cultural difícil ou impossível de resolver por causa de sua natureza complexa e interconectada. Problemas perversos carecem de clareza em seus objetivos e soluções e estão sujeitos a restrições do mundo real que impedem tentativas sem riscos de não encontrar uma solução.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

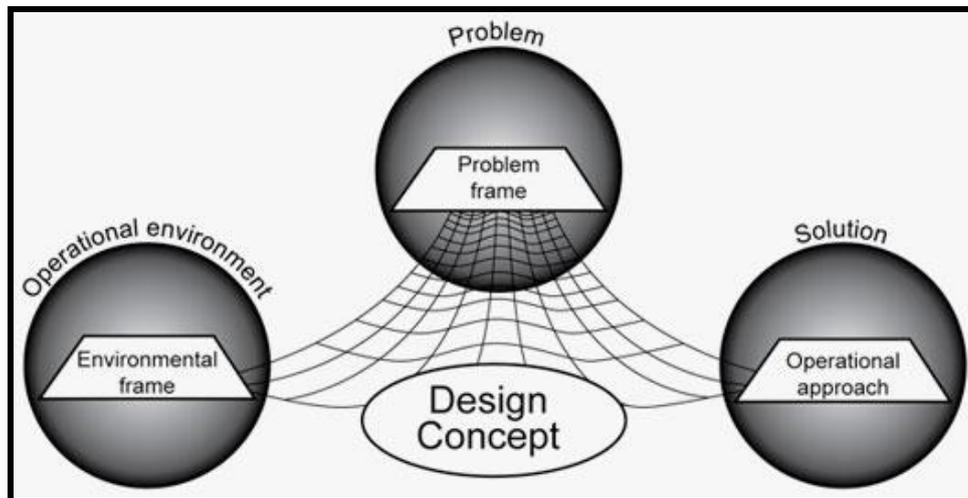


Ilustração 1. Conceito do *design* englobando o problema, a solução e o ambiente operacional. Fonte: BANACH and RYAN. 3 maio 2010. Ilustração. Disponível em: <https://designobserver.com/feature/design-thinking-comes-to-the-us-army/13478>. Acesso em: 20 jan. 2024.

Processo de Tomada de Decisão

O modelo de processo de tomada de decisão amplamente estudado e testado nas mais diversas circunstâncias é o desenvolvido por Boyd³ (2018). O raciocínio de Boyd parte do pressuposto que todos os seres humanos desenvolvem o ciclo, de modo intuitivo – ou deliberado –, a fim de sobreviver. Conhecido como Ciclo OODA, consiste na composição de quatro fases: Observação, Orientação, Decisão e Ação, de onde advém a sigla.

O primeiro passo do ciclo – Observação – é a percepção de si mesmo e do ambiente ao redor; o segundo passo – Orientação – é a capacidade de situar-se no ambiente e de perceber a ação dos demais indivíduos naquele meio. A observação e a orientação condicionam o terceiro passo – Decisão – ao que se segue o quarto passo – a Ação. A Observação e a Orientação podem ser entendidas como a coleta e o processamento dos dados, respectivamente. Nesse sentido, a Decisão e a Ação consistem em um resultado único, em que se dá um comando e posteriormente se executa.

O proposto por Boyd com o Ciclo OODA é destacar o ser humano como centro da situação e, portanto, o elemento mais importante para sua resolução (Coram, 2002, p. 334-335; Osinga, 2005, p. 2 *apud* Costa, 2018, p. 31). O objetivo desse ciclo é a antecipação e a adaptação citadas anteriormente, desta forma mantendo-se preparado para o enfrentamento, no caso da segurança pública, da criminalidade.

Em outras palavras, o sistema OODA de Boyd é um sistema estratégico, utilizado para “manobras em operações”, como confrontos duradouros ou operações frequentes. Importante mencionar no ciclo OODA que, as etapas decisórias consistem em constante reavaliação, já no início

³ John Boyd, Coronel da Força Aérea Norte-Americana criou o Ciclo OODA em 1961.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

dos planejamentos operacionais em qualquer um dos níveis se deve PREVER a necessidade de avaliação e aquisição de resultados tangíveis (expressos por metas ou conceitos objetivos).

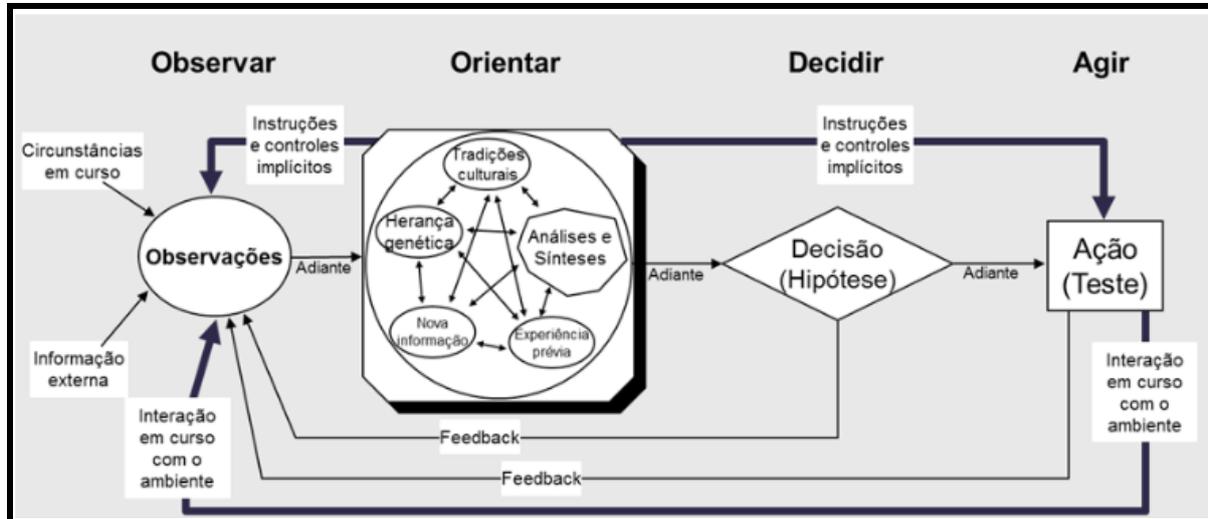


Ilustração 2. Ciclo OODA em representação gráfica. Fonte: Jarozewski *apud* COSTA, 2014, P. 27.

Além disso, o ciclo OODA prevê a necessidade de manutenção constante e a desmobilização do Ciclo OODA do “ator adverso”. Um exemplo disso é a necessidade de se pontuar operações dinâmicas, aquelas nem sempre realizadas da mesma forma ou com os mesmos objetivos, mas sim, mesclando ações ostensivas com investigativas e de inteligência, além de ações de engajamento social, são linhas de ação que podem ser empregadas em uma mesma operação interagências.

3. ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Avaliação do Ambiente Operacional por meio da abordagem do *Design*

a. Compreensão das Diretrizes Superiores (Político-Estratégicas)

Nessa fase inicial se requer a análise dos documentos oriundos dos escalões superiores, dos discursos das lideranças políticas e da identificação de premissas básicas, objetivos e condicionantes políticas.

O recebimento por parte do grupo de decisores - em termos práticos os gestores da operação - da mensagem e intenção “superior”, no caso da segurança pública a intenção superior geralmente advém do chefe do Poder Executivo. Nesse caso, a intenção é reduzida a uma breve afirmação, uma vez que muitas vezes, essa liderança não possui a vivência das ações “operacionais”. Assim, o planejamento compreenderá a intenção, mas ainda não compreende processos ou protocolos.

b. Análise da Situação Atual e da Situação Desejada

Para tal, deve ser utilizada a ferramenta do Diagrama de Relações entre atores. Como “atores” entendam-se indivíduos, estados e governos, coalizões, redes terroristas e organizações



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

criminosas, além de corporações multinacionais, organizações não governamentais e outros capazes de influenciar o Ambiente Operacional.

O Comandante/Coordenador e seu Estado-Maior/Grupo de Trabalho desenvolvem uma compreensão contextual da situação, definindo as condições atuais do ambiente operacional e do problema.

Em seguida, identificarão outros atores com influência no ambiente, as relações entre esses atores, e ainda, os comportamentos, as tensões e as tendências dos atores, ou seja, aspectos que possam influenciar na operação.

Nesse contexto, se torna fundamental a compreensão das especificidades de cada agência em relação ao problema, por exemplo, é viável para a Polícia Militar a realização de abordagens à noite, porém, talvez não seja possível para determinado órgão de fiscalização cujos encargos dos seus quadros de funcionários tenham de ser obrigatoriamente previstos com antecedência, devido a necessidade de pagamento de adicionais por trabalho noturno.

É imprescindível ainda, em um processo de decisão interagências, que dependendo do problema definido nessa fase e das definições de cada agência, seja estabelecida uma Liderança Situacional, ou seja, em um problema de segurança pública, ações de liderança e decisões de nível geral, em caso de conflitos, podem ser definidas por parte das forças de segurança pública; enquanto, problemas relacionados à saúde pública, a decisão em níveis gerais pode ser dar por meio da agência de saúde pública, tudo por conta da necessidade de intervenção imediata, sendo posteriormente realinhadas as ações pela equipe, caso necessário, em face dessas medidas adotadas.

Análise da Situação Atual: um modelo visual, utilizando o Diagrama de Relações, acompanhado por uma descrição por escrito, ajudam o planejador a desenvolver uma melhor compreensão do problema e podem, muitas vezes, apontar para fatores até então não identificados. Nesse caso, são apresentados diversos fatores, sob a forma de substantivos, que possam favorecer ou comprometer a missão; conectados por meio de setas, às respectivas agências ou até mesmo aos “atores adversos”.

Análise da Situação Desejada: é um estado futuro a ser buscado dentro do ambiente estudado, com o intuito de modificar atitudes, ações e relações dos atores envolvidos. Será elaborado no modelo visual do Diagrama de Relações, acompanhado por uma descrição por escrito da Situação Desejada.

c. Definição do Problema

É uma questão, obstáculo ou óbice que dificulta alcançar um objetivo desejado ou uma meta. No contexto das operações interagências, um problema é a condição ou conjunto de condições que impedem o alcance da situação desejada. A estruturação do problema envolve identificar e compreender as condições que impedem o progresso em direção à situação desejada.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

O grupo de gerência da operação formula o problema para assegurar que ele será identificado e solucionado de forma correta, sendo necessário ressaltar que a formulação do problema envolve a compreensão das causas profundas da situação e não apenas os seus efeitos. A partir dessa perspectiva, pode-se compreender, com maior clareza, a amplitude de atuação e identificar, com maior precisão, como resolver o problema descrito. Cabe destacar que a má formulação do problema dificulta ou impede sua solução.

Com base na formulação do problema, o grupo desenvolve a sua descrição/definição. Essa descrição do problema consolida os pontos em que se deverá atuar para influenciar e transformar as condições atuais nas desejadas.

O problema é definido inicialmente por meio da discussão das agências envolvidas, com base na ideia ou determinação do gestor máximo, com relação à situação enfrentada que ensejou a reunião daquele grupo de trabalho.

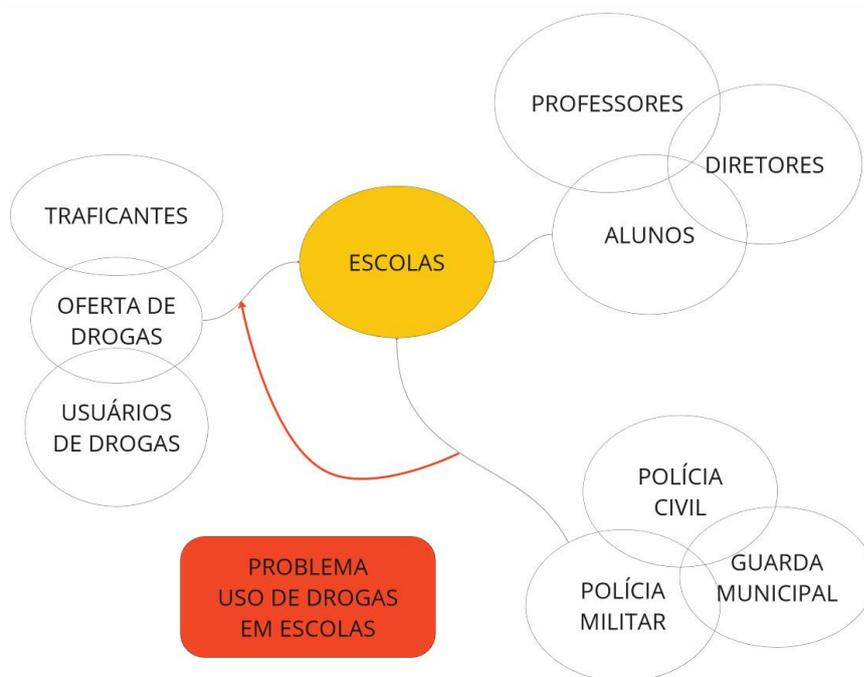


Ilustração 3. Exemplo de situação atual para uma operação fictícia, relatando um problema de existência de drogas em escolas. Elaborado pelo autor. 2024.

Neste exemplo foi definido o problema como sendo o “Uso de Drogas em Escolas”; os atores como sendo as forças de segurança (Guarda Municipal, Polícia Militar e Polícia Civil) e a comunidade escolar (alunos, professores e diretores); enquanto os atores adversos representados pelos usuários de drogas e os traficantes, sendo que ambos são conectados por uma situação relacionada - a oferta de drogas.

Neste caso, a Ação, como objetivo da Operação, representada na cor vermelha consistirá no combate à “oferta de drogas”, para se atingir a Situação Final Desejada representada pela “escola sem oferta de drogas”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

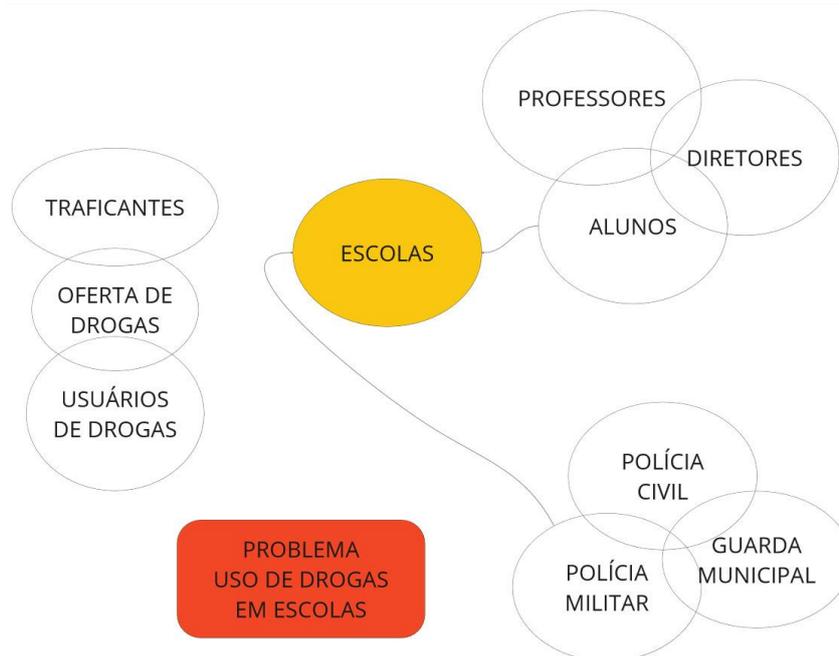


Ilustração 4. Exemplo de situação desejada para uma operação fictícia, relatando um problema de existência de drogas em escolas. Elaborado pelo autor. 2024.

d. Definição do Estado Final Desejado - EFD (Operacional)

Após identificada a Situação Desejada, por meio do *design*, é possível às agências envolvidas definirem o Estado Final Desejado Operacional. Este item decorre do EFD estabelecido pelos níveis político e estratégico, constituindo uma descrição sucinta das condições que, uma vez alcançadas, permitirão cumprir a missão. Deve ser disposto em uma linha, geralmente composto por um verbo no infinitivo, apresentando-se de maneira clara a todos os envolvidos e ainda para quem recebe a missão (sem ter noção dos problemas levantados na fase pré-planejamento, no debate inicial e nas análises dos “fluxogramas” desenvolvidos), nesse caso, geralmente no nível operacional da missão.

Dessa forma, o desenho operacional permite fazer com que dezenas de páginas de planejamentos e previsões sejam substituídas por representações gráficas, permitindo uma análise rápida de todo o ambiente operacional e os agentes que o compõem. Do ponto de vista policial militar, é possível que essa metodologia torne mais fácil o repasse das intenções do nível superior (planejadores) ao nível de execução (operadores), de modo que será um processo mais visual e simplificado.

Voltando ao exemplo acima, podemos definir que um exemplo de Estado Final Desejado a ser apresentado pelo grupo de trabalho ao gestor maior, localizado no nível político ou estratégico poderia ser definido como: “Tornar a escola não permeável a oferta de drogas por meio de ações das forças de segurança e da comunidade escolar”. Interessante mencionar que o Estado Final Desejado



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

Operacional (EFD Op.) se constitui num “produto” a ser ofertado ao gestor, aquele que idealizou a demanda a ser enfrentada.

Esse Estado Final Desejado vai fazer com que se inicie a produção de um quadro, que norteará as ações do “Grupo de Trabalho” e das agências participantes da operação.

e. Definição dos Objetivos (Operacionais)

As operações interagências devem ser conduzidas aos Objetivos Operacionais (Obj. Op.) que contribuirão para alcançar o EFD Op., portanto, é uma meta para a qual concorrerão as ações. Todos os esforços devem ser direcionados e concentrados para atingir esses objetivos. Os Obj. Op., somente quando alcançados coletivamente, representam o atingimento do EFD Op.

Dentro dos objetivos operacionais ou pontos decisivos serão formulados, pelos gestores das agências envolvidas presentes no processo de planejamento interagências, possíveis pontos de checagem para fins de comando e controle da operação. Esses pontos seguem uma ordem cronológica e permitem controlar o andamento da operação em geral.

Exemplos de objetivos operacionais: aquisição da logística necessária, estabelecimento de canais de comunicação entre as agências, elaboração de documentos e desmobilização. Cada um desses passos irá possibilitar ao grupo o acompanhamento e controle da operação planejada e apresentação aos gestores o andamento da operação e eventuais prazos.

f. Análise da Missão

Composta de 4 etapas: origem, enunciado, análise propriamente dita e limitações ao planejamento.

Origem da Missão

A missão é o ponto de partida para o desencadeamento de uma operação. Constitui, em conjunto com o EFD Op. e os Objetivos Operacionais, um dos elementos balizadores de todo o trabalho que conduzirá a Decisão.

O Comandante ou Coordenador deverá identificar a origem de sua missão. Se ordenada pelo escalão superior (missão imposta), embora pouco provável, ou se somente foi transmitido o Estado Final Desejado pelo escalão superior, quando então a missão deverá ser deduzida e assumida.

Tanto no caso da missão imposta quanto na da missão assumida deverá ser levado em consideração todos os elementos recebidos ou identificados (Problema, Estado Final Desejado do nível superior, Estado Final Desejado Operacional, Objetivos Estratégicos e Operacionais, diretrizes ou intenções do escalão superior), seja para enunciar a sua missão ou para dialogar com o escalão superior sobre a missão imposta, caso necessário.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

Enunciado da Missão

A missão deve ser enunciada na forma de “tarefas + a fim de + propósito”. Escrever as tarefas inspirando-se nos Objetivos Operacionais e escrever o propósito inspirando-se no Estado Final Desejado Operacional. “Devemos fazer uma operação de repressão a oferta de drogas a fim de evitar a entrada de drogas em escolas”

Análise propriamente dita da Missão.

Serão levadas em consideração para essa análise:

- Atores adversos: considerar dados gerais disponíveis sobre os atores adversos, particularmente os relativos a seu *modus operandi*, informações recebidas do escalão superior, capacidade logística, de financiamento, etc.

- Área de Responsabilidade: considerar dados gerais sobre a área em suas diferentes dimensões, sua configuração, clima, acidentes notáveis de maior relevância e considerações julgadas importantes.

- Meios existentes: considerar meios já existentes na área e a possibilidade de realocar de outras regiões. Neste item consideram-se os meios de todas as agências envolvidas.

- Relação da Missão com a finalidade das agências: auxilia a compreensão do seu papel na operação e aumenta a possibilidade de apoio mútuo e economia de meios.

Limitações ao Planejamento.

Influenciam as soluções para o problema tanto o que “não pode ser feito” quanto o que “deve ser feito”. Como exemplos podemos citar: implicações no tempo, condições impostas pelo superior, fatores jurídicos, apreciação preliminar do Poder relativo de forças em oposição, etc.

Como Premissa Básica ao planejamento, devemos prospectar acerca de situação existente ou futura, ainda não disponível (ou não confirmada), que seja fundamental para o planejamento da operação. Uma premissa não concretizada acarreta na confecção de um outro plano, chamado Plano de Contingências ou na adoção de uma variante ao plano original.

g. Diretriz de Planejamento

Conterá os seguintes itens: EFD Op., problema a ser solucionado, objetivos operacionais, enunciado da missão, principais dados e conclusões obtidas na avaliação do ambiente operacional e na análise da missão. Deverá conter ainda: limitações ao planejamento, poder relativo de resposta dos atores participantes com base na solicitação de meios disponíveis, premissas básicas para o planejamento e cronograma de trabalho, tendo em vista o grau de urgência do planejamento e do início das ações.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

4. COMPREENSÃO DA SITUAÇÃO

É a análise e diagnóstico do ambiente interno, micro e macro ambientes externos, assim como estudo dos atores e variáveis externas. Dependendo do ambiente e atores envolvidos, a operação será distinta e terá suas peculiaridades. As características da área de operações e os atores envolvidos interferem diretamente nas operações e na forma de condução, assim como o estudo detalhado desses fatores é essencial para maximizar a probabilidade de se alcançar o EFD.

Nas Operações Interagências o planejador deve ir além de coletar dados e apontar fatos, deve entregar valor ao decisor. Fazer a análise e tirar conclusões é de fundamental importância para auxiliar a tomada de decisão. É a partir da análise dos diversos fatos pertinentes que o decisor obterá as conclusões necessárias para tomar decisões corretas e solucionar problemas complexos e não estruturados.

Importante salientar novamente a necessidade de expor a autoridade demandante a possibilidade de riscos e possíveis medidas para minimizar esses riscos, por exemplo: emprego da estrutura de inteligência antes da execução de missão de busca e apreensão com o intuito de produção de conhecimento.

Nessa fase será realizada uma análise detalhada dos dados relativos aos fatores operacionais espaço, tempo e força. O trabalho inicia pelas características da área de operações e abrange os dados das forças adversas, das próprias forças, das forças amigas e da comparação das capacidades. Ao término da fase, os aspectos mais relevantes serão consolidados no Desenho Operacional, na análise SWOT e na Intenção do Decisor. Aí será possível determinar, de forma inicial, se temos recursos adequados para a operação e identificar as necessidades de inteligência.

Para a análise dos fatos relevantes no cumprimento da missão e alcance do EFD deverá ser realizada com a utilização da Matriz de 3 Colunas - M3C (Fato - Dedução - Conclusão). Nessa análise é comum a necessidade de registro de outros elementos que não os procedimentos a serem adotados, como: riscos, pontos decisivos, elementos essenciais de informações, entre outros.

Para extrair uma conclusão sobre a melhor ação a ser tomada, deve ser analisada a logística de cada agência disponível para emprego na operação. O nível operacional que empregará o meio e qual agência, deverão ser definidos pelo coordenador ou membro da agência com liderança situacional dentro do grupo de trabalho da operação interagências. Dessa forma, se espera que o máximo possível de dúvidas possam ser dirimidas aos operadores no nível operacional, gerando a máxima assimilação dos assuntos tratados no processo de planejamento interagências geralmente desenvolvidos pelos gestores.

5. LINHAS DE AÇÃO

a. Elaboração das LA

As LA são planos realizáveis, por meio dos quais a missão pode ser cumprida, devendo ser expressas por um enunciado, um conceito sumário e sua representação gráfica. São compostas por



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

um conjunto de ações que possibilitem alcançar o EFD e cumprir a missão. Cada LA visualiza o emprego das Agências como um todo e toma como base para sua elaboração as conclusões obtidas nas fases anteriores do Exame da Situação.

As Linhas de Ação podem ser diversas, dependendo da complexidade da operação, do tempo para execução e do prazo para entrega do “Estado Final Desejado Operacional”. Como Linhas de Ação (LAç) comumente identificadas temos as LAç operacionais, de inteligência, estratégicas e logísticas.

Identificação dos Efeitos e Ações

Para entender ações e efeitos, se faz necessário, de uma maneira didática, dividir os grupos de planejadores em dois subgrupos distintos, que baseados em suas experiências profissionais, seu estudo dos meios existentes e possíveis e da missão de uma forma geral irão realizar, a partir do problema identificado, dos objetivos e do estado final desejado, um planejamento, visando a consecução dos objetivos e conseqüentemente do EFD Op (grupo 1) e um planejamento visando exclusivamente a não consecução do EFD Op (grupo 2). Esses grupos serão confrontados posteriormente para verificar se existem contramedidas suficientes para dirimir os problemas a serem apresentados pela Operação antes de ela iniciar.

Através desse trabalho, quando o planejamento for sendo apresentado ao nível tático e operacional, haverá o máximo de contramedidas apresentadas aos operadores “de ponta” para problemas que possam vir a ocorrer como “ausência de informações”, “ausência de meios logísticos”, “baixas de efetivos” ou “comunicações deficientes”.

Enunciado

O enunciado da Linha de Ação deve ser sucinto expressando em termos amplos e com linguagem simples e clara “o que” deve ser feito e “como fazer” para se obter o EFD (que macroações serão executadas).

Conceito Sumário

Em primeiro lugar será realizado o detalhamento das ações, por meio da escrituração das ações no Conceito da Operação deverá ser feita de forma completa, especificando o que deve ser feito, quem executará (agência responsável), quando deverá ser executada, onde (em que local), o que se espera alcançar ou por que, como será conduzida e quanto vai custar para desenvolver a ação.

Em seguida, para garantir que todas as ações imprescindíveis para dar suporte às Linhas de Ação foram consideradas, a elaboração do conceito deverá incluir, de forma sucinta, como se pretende atender aos requisitos das ações previstas.

Por fim, a cronologia com a sequência das ações e faseamento deve estar bem definida, para então realizar a representação gráfica que facilitará a visualização e compreensão das manobras



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

contidas nas Linhas de Ação. Normalmente em operações de campo o uso de mapas e croquis, mostrando as ações na área geográfica da operação, auxiliam a compreensão.



Ilustração 5. Exemplo de linha de ação dentro de um desenho operacional para uma operação interagências. Elaborado pelo autor. 2022.

b. Prova Preliminar de APA (adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade)

Após elaboradas as LA, é desejável, antes de levá-las ao confronto, submetê-las, mesmo que preliminarmente, a provas para verificar se são válidas para um potencial decisão. As provas que as LA deverão ser submetidas são de adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade. A prova de adequabilidade serve para verificar se a LA implementada cumprirá a missão, alcançará o EFD Operacional e atenderá as limitações identificadas no planejamento. A prova de praticabilidade serve para saber se a Linha de Ação pode ser implementada com as forças, o apoio e as tecnologias disponíveis, levando em conta a oposição esperada, devendo ser feita com foco nos requisitos e aspectos logísticos. A prova de aceitabilidade serve para saber se os resultados esperados com a implementação da Linha de Ação compensam riscos, possíveis perdas e custos estimados e qual sua relação custo x benefício.

Nesse aspecto são levadas em consideração as diversas ações levantadas pelo grupo de informações de inteligência e de análise dos atores adversos (grupo que pensa em frustrar o planejamento), que atuará trazendo o que pode dar errado no planejamento e as contramedidas pensadas pelo grupo de planejamento (grupo que pensa em fazer o planejamento funcionar). Nesse ponto é possível que surjam possíveis empecilhos ao planejamento que via de regra, não apareceriam na elaboração de planos e ordens realizadas de maneira “linear”, “tradicional” ou “cartesiana”. As Linhas de Ação que passarem nas provas preliminares são validadas pelo grupo e estão aptas a serem levadas para o Confronto.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

6. INTERAÇÃO ESTRATÉGICA - CONFRONTO

O confronto, desenvolvido no âmbito de planejamento, é baseado nos “jogos de guerra” realizados a anos por parte das forças armadas. Apesar do termo ainda ser novo na realidade brasileira, generais alemães já desenvolviam as fases de confronto por meio de jogos de guerra desde o século XIX, por meio do “*Kriegsspiel*” (jogo de guerra) que é atribuído como sendo uma das principais inovações para o treinamento de jovens oficiais para o combate (Reiswitz, 1812, p. 29), o que contribuiu sobremaneira para pensar os conflitos bélicos, seus prós e contras e possíveis impactos antes deles existirem.

No ramo da segurança pública e das operações interagências, os jogos de guerra podem ser aplicados de maneira adaptada para os estudos do terreno, das possíveis linhas de ação dos agentes adversos frente ao emprego das ações das agências participantes da operação e ainda do impacto para a comunidade, ou seja, é um método sistemático de análise dinâmica para testar, refinar e comparar as Linhas de Ação.

Voltamos nesse caso aos exemplos de operações rodoviárias, nas quais serão impactados, com as abordagens desenvolvidas nas rodovias, usuários dessas rodovias, pessoas moradoras da região, veículos de carga e transporte de passageiros e outros, o que pode ser avaliado pelo grupo de planejamento antes da deflagração da operação, inclusive contribuindo para melhorar a opinião pública sobre a operação (o que pode ser inclusive uma das Linhas de Ação e Objetivos Operacionais de uma operação específica). Dito isso, a seguir trataremos do processo de confronto para o desenvolvimento de soluções.

a. Desenvolvimento e refinamento das possíveis soluções

Antes do início do confronto, os grupos mencionados acima definem possíveis “problemas” e “soluções”, ambos os detalhes devem ser tangíveis e exequíveis, evitando para tanto a criação de problemas “alienígenas” e de soluções que extrapolam a capacidade logística, financeira e material das agências. Um exemplo de problema e possíveis soluções propostas pelo “grupo 1” pode ser o constante abaixo:

- Problema: Falta de comunicação via rádio;
- Solução 1: Utilização da comunicação via celular, quando falhar a comunicação via rádio;
- Solução 2: Utilização de repetidoras;
- Solução 3: Não utilizar comunicação via rádio.

b. Comparação entre as possíveis soluções refinadas, ao serem expostas a eventuais Linhas de Ação dos atores adversos

As soluções apresentadas no passo anterior serão de maneira simples apresentadas num confronto com possíveis soluções adotadas, conforme exemplo abaixo. Partindo da divisão de tarefas em dois grupos, em que o 2º grupo busca desestabilizar a operação e não permitir que o 1º grupo atinja o EFD Op.

- Problema: Comunicação das agências participantes da Operação;
- Solução 1: infiltrar agentes para monitorar a comunicação;



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

Solução 2: utilizar de ferramentas bloqueadoras de sinal;
Solução 3: empregar rotas alternativas para a passagem de ilícitos.

Além desses exemplos, podem ser adotados exemplos diversos, considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das agências envolvidas no processo de planejamento interagências.

c. Seleção da melhor solução

A melhor solução para o planejamento será aquela que o grupo de planejamento interagências entender como mais pertinente, entre o cruzamento das ações adotadas pelo Grupo 1 e pelo Grupo 2. Essa seleção levará em conta, o que foi tratado anteriormente (adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade). Para cada planejamento e operação haverá soluções específicas, não havendo, portanto, uma “receita” de melhor solução em se tratando do planejamento interagências.

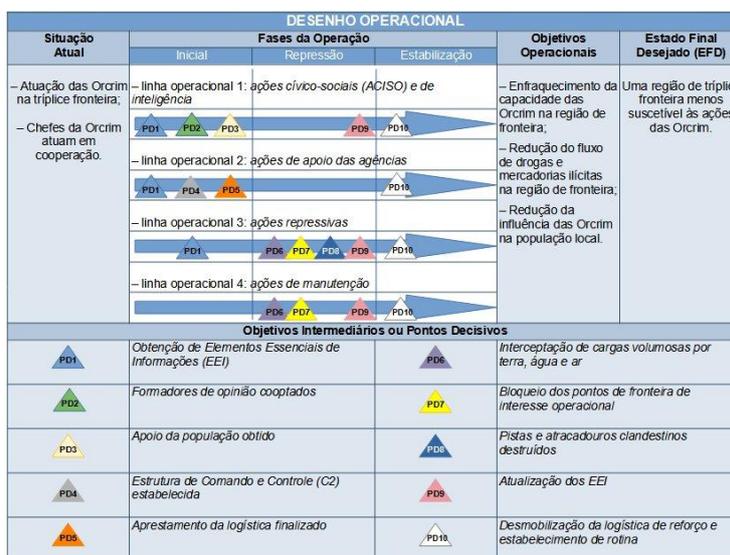


Ilustração 6. Exemplo de desenho operacional operação interagências. Elaborado pelo autor. 2022.

No exemplo acima, se vê de maneira simples um grande planejamento voltado à segurança pública de fronteiras, envolvendo diversas agências. É possível verificar a simplificação da apresentação do planejamento, onde poderá ser disponibilizado para diferentes agências o desenho operacional, de modo que será entendível a sequência de ações a serem adotadas e como elas se relacionam, compondo o que se deseja ao final da operação, fato que poderia, devido principalmente a complexidade de uma operação nesse sentido e da compressão de tempo de gestores de diversos níveis para analisar os pormenores de um grande planejamento.

Nesse caso em específico, a burocracia e a pormenorização dão espaço a simplicidade do *design* e acabam por permitir que as agências envolvidas desenvolvam o seu nível operacional dentro de suas capacidades (como fazer) de forma alinhada aos interesses do decisor, onde este apenas revela “o que deve ser feito”.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

d. Escrituração do plano - Planos e Ordens

Em que pese, muitas vezes ser erroneamente desenvolvido antes do início do processo de planejamento um plano de ação ou de operação de modo escrito sobre uma determinada operação, inclusive interagências, se faz necessário, segundo a presente metodologia, que esse seja o último passo a ser adotado dentro do planejamento interagências.

Observa-se que em caso de inicialmente ser desenvolvido o plano de operação e em seguida se iniciar o processo de planejamento, é natural que por vezes acabe sendo necessário realizar aditamentos ao plano pré-distribuído, pois as ideias ali apresentadas não foram expostas a um planejamento interagências considerando a missão, o terreno e os meios disponíveis e a um confronto sobre o que é ideal e o que é real, por exemplo.

Além disso, não há atualmente em nosso país um modelo padrão de planejamento operacional ou estratégico. A Polícia Militar do Paraná (PMPR), por exemplo, utiliza como base o descrito na Nota de Instrução nº 003 de 10 de maio de 1999, documento interno que regulamenta como se dá o processo de planejamento. Esse documento é de uso específico da PMPR, não havendo obrigação de ser seguido por outras agências eventualmente envolvidas em processo interagências, aqui se dá principalmente a presença de instituições de segurança pública municipais que desenvolvem operações interagências com a PMPR inclusive em níveis de baixo escalão como é o caso de destacamentos policiais militares e pelotões interiorizados.

De certa forma, os planos podem acabar por resultarem em informações vagas, causando prejuízo aos operadores “de ponta”, que apesar de assimilarem a missão, podem ter dificuldades logísticas, administrativas ou inclusive de cadeia de comando, quando em situações conflituosas com diferentes agências, isso se deve ao fato de muitas vezes a compressão de tempo acaba por fazer com que se ache por bem resolver situações específicas “no local da operação”, dificultando o interesse pelo estabelecimento de planos e planejamentos anteriores à execução das operações.

Dessa forma, com base no processo de planejamento apresentado, pode se definir, que a escrituração de um plano operacional deve ser desenvolvida, se for o caso, ao final de todo o processo de planejamento, inclusive após terem sido confrontadas as hipóteses de erro e os procedimentos a serem adotados, prevendo inclusive as contramedidas a serem adotadas por agências para mitigar ou eliminar problemas e discordâncias durante o processo de execução da operação, dessa forma, o processo geral de planejamento acaba não sendo substituído por procedimentos ou protocolos.

Com o emprego da liderança situacional, citada anteriormente, se faz possível inclusive, com base no plano de operação, se definir formas de comando e controle com vistas a supervisão e coordenação do desenvolvimento da operação, nesse caso, a liderança situacional poderá trazer ao grupo de planejamento possíveis alterações para o plano notadas na fase de execução que podem beneficiar planejamentos futuros.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

Fluxograma sugerido para o processo de planejamento interagências no âmbito da PMPR

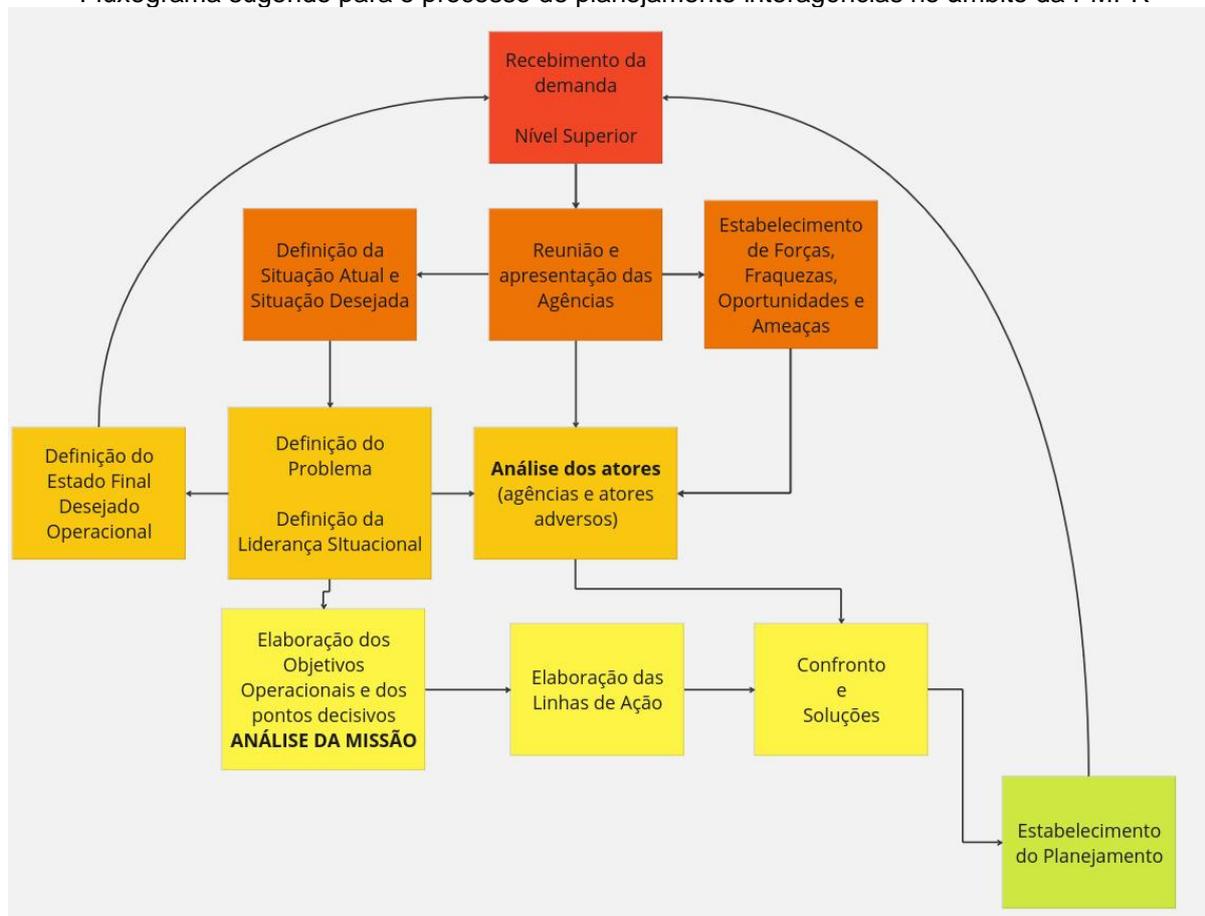


Ilustração 7. Fluxograma de planejamento de operação interagências. Elaborado pelo autor. 2024.

No fluxograma acima é possível visualizar a primeira fase do planejamento (em vermelho), compreendendo o recebimento da missão e o delineamento do enunciado por parte do escalão superior, por exemplo, ordem do chefe do executivo.

Na segunda fase (em laranja), há a reunião entre as agências com o foco de estabelecer forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, e ainda, analisar o teatro de operações, definindo a situação atual e desejada, o que contribuirá para a próxima fase.

Na terceira fase (representada na cor dourada), já se encerrou a análise preliminar e se realizará a definição do problema, com base na análise da situação atual e desejada, de modo que de imediato se definirá o estado final desejado, assim como, a agência que terá a liderança situacional com base em todo o exposto até aquele momento. Após ter se definido o que será feito e quem fará, além dos resultados esperados, é possível retornar o enunciado na forma de estado final desejado à autoridade demandante.

Após ter sido apresentado o planejamento da fase anterior à autoridade, esta certamente definirá se aquilo que se pretende pelo grupo de trabalho está no caminho ideal dentro dos escalões superiores (estratégico e político), dessa forma, a próxima fase poderá se iniciar (amarelo), que



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

compreende na pormenorização da missão, na análise, estabelecimento de objetivos e o confronto a fim de “testar” o planejamento.

Ao término se obterá um plano que poderá ser finalizado, consolidado e, em seguida, apresentado novamente à autoridade demandante para que seja autorizada a execução.

7. CONSIDERAÇÕES

O presente trabalho buscou trazer sugestões para o processo de planejamento e coordenação de operações, sobretudo na Polícia Militar do Paraná. Para tanto foram explanados os motivos e ainda trazidos estudos e boas práticas que vêm sendo desenvolvidas no âmbito nacional com relação ao planejamento operacional.

A metodologia apresentada no presente trabalho é nova para muitas corporações e inovadora, principalmente no âmbito da segurança pública brasileira. Vem sendo analisada e desenvolvida em ambiente acadêmico da Escola Superior de Defesa do Ministério da Defesa do Governo Federal desde o ano de 2021.

Apesar de se tratar de uma metodologia inovadora, as ferramentas utilizadas como o processo do “*design thinking*” e dos “jogos de guerra” já se aplicam a muito tempo com sucesso pelas Forças Armadas e possibilitam uma explanação clara dos interesses do alto comando aos escalões inferiores e a confrontação das ideias em cenários críticos simulados antes de serem aplicadas no teatro de operações real.

Outro ponto importante, no juízo desses pesquisadores, será o treinamento de jovens oficiais para a assimilação de todos os passos do planejamento e a importância de ações em níveis operacionais para a consecução dos objetivos em nível tático e estratégico.

Em poucas palavras, o “passo a passo” apresentado por esse trabalho combina a prática do *design* operacional, a importante ferramenta da simulação e do confronto, a soma das experiências das agências envolvidas (que aqui podem se entender como Unidades PM, Subunidades, Setores e outros órgãos ou instituições) sem deixar de se aplicar os planos e ordens tão importantes para o registro das operações policiais militares, sendo um método de fácil assimilação e com poderosos resultados, que pode se aplicar imediatamente, por exemplo, nas operações realizadas com maior frequência na Polícia Militar, como é o caso das “Operações Verão”, desenvolvidas anualmente pela PMPR.

REFERÊNCIAS

BOYD, John Richard. **A Discourse on Winning and Losing**. Maxwell AFB: Air University Press, 2018. Disponível em: https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0151_Boyd_Discourse_Winning_Losing.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. **Doutrina de Operações Conjuntas**: MD30-M-01, 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2020.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

DESIGN OPERACIONAL - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO DE OPERAÇÕES NA SEGURANÇA PÚBLICA
André Cristiano Dorecki, Luís Eduardo Beiger da Luz

BRASIL. **Manual de Campanha - Operações Interagências:** EB70-MC-10.248. 2. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2020.

BRASIL. **Operações Interagências:** MD33-M-12. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2017.

COSTA, João G. B. **Boyd e Szafranski:** elementos de Estudo da Guerra Psicológica de Espectro Total. Traduzido por Rodrigo Jaroszewski. [S. l.: s. n.], 2014. Ilustração. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/116349>. Acesso em: 17 jan. 2024.

COSTA, João G. B. **John Boyd, Obra e Influência:** Elementos para um Programa de Pesquisas. Porto Alegre: [s. n.], 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193540>. Acesso em: 06 dez. 2023.

COSTA, João Gabriel Burmann da. **Boyd e Szafranski:** elementos de Estudo da Guerra Psicológica de Espectro Total. Porto Alegre: [s. n.], 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/116349>. Acesso em: 17 jan. 2024.

CRAVENS, Christin L. **9-1-1 Situational Leadership.** [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: <https://sites.psu.edu/leadership/2017/02/10/9-1-1-situational-leadership/>. Acesso em: 08 dez. 2023.

EUA, Estados Unidos da América. **Joint publication 5-0:** Joint Planning. Department of Defense. Washington, EUA. 1 dec. 2020.

FERREIRA, Rafael Pires. **Planejamento Interagências:** uma proposta de processo para o gerenciamento de problemas sociais complexos. Rio de Janeiro, RJ: Escola de Guerra Naval. Marinha do Brasil, 2022.

MARTIN, Roger. **Design Thinking Comes to the U.S. Army.** 3 maio 2010. Ilustração. Disponível em: <https://designobserver.com/feature/design-thinking-comes-to-the-us-army/13478>. Acesso em: 20 jan. 2024.

REISWITZ, George Leopold. **Taktisches Kriegs-Spiel oder Anleitung zu einer mechanischen Vorrichtung um taktische Manoeuvres sinnlich darzustellen.** 1812. Disponível em https://digital.staatsbibliothekberlin.de/werkansicht?PPN=PPN796686009&PHYSID=PHYS_0029&DM_DID=&view=overview-info. Acesso em: 3 fev. 2024.

VISACRO, Alessandro. **Superando o Caos:** a Função de Combate Comando e Controle além da Tecnologia da Informação. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20150831_art011POR.pdf. Acesso em: 08 dez. 2021.

YABUMOTO, Shoiti Nouchi. **Atividade Policial e o Estado Democrático de Direito:** Operações Policiais Especiais. Goiânia, GO: [s. n.], 2021.