



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL

INTERAGENCY OPERATIONS: DOCTRINAL DEFINITION FOR PLANNING AND COORDINATION IN THE CONTEXT OF PUBLIC SECURITY IN BRAZIL

OPERACIONES INTERAGENCIALES: DEFINICIÓN DOCTRINAL PARA LA PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA SEGURIDAD PÚBLICA EN BRASIL

André Cristiano Dorecki¹, Roberto de França²

e524916

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i2.4916>

PUBLICADO: 02/2024

RESUMO

No contexto da Segurança Pública, desenvolver planejamentos e coordenar operações com a participação de várias equipes de uma mesma Instituição faz parte da rotina, porém, realizar tais ações com duas ou mais agências de instituições distintas tornou-se um desafio na atualidade. Dois fatores influenciadores se destacam: o ambiente e os atores envolvidos. Quanto mais volátil, incerto, complexo e ambíguo for o ambiente, mais dinâmico deve ser o planejamento. Quanto aos atores, sejam das próprias forças, das forças amigas ou das forças adversas, serão responsáveis pelas linhas de ação a serem adotadas e pelos pontos decisórios a serem alcançados para o sucesso da missão. O presente estudo utiliza como exemplo a atuação policial na região de fronteira, onde o conflito de competências pode aflorar a qualquer momento, inclusive durante ocorrências consideradas simples, pois nestas regiões há atuação concomitante de órgãos federais, estaduais e municipais de segurança pública, instituições de defesa, controle aduaneiro, vigilância sanitária, transporte, entre outros. Todas essas características sofrem um complicador diante das dinâmicas da criminalidade transnacional, que não respeita fronteiras e ainda explora as vulnerabilidades sociais, com evidência à corrupção de agentes públicos. O maior desafio dos representantes das instituições é deixar de lado vaidades e focar nos objetivos comuns, explorar características como a liderança exponencial e aperfeiçoar seus planejamentos operacionais em todos os níveis (estratégico, tático e operacional) para o trabalho integrado.

PALAVRAS-CHAVE: Segurança Pública. Fronteira. Criminalidade Transnacional. Planejamento Interagências. Coordenação Operacional.

ABSTRACT

In the context of Public Security, developing plans and coordinating operations with the participation of several teams from the same Institution is part of the routine, but carrying out such actions with two or more agencies from different institutions has become a challenge nowadays. Two influencing factors stand out: the environment and the actors involved. The more volatile, uncertain, complex and ambiguous the environment, the more dynamic planning must be. As for the actors, whether from their own forces, friendly forces or adverse forces, they will be responsible for the lines of action to be adopted and the decision-making points to be reached for the success of the mission. The present study uses as an example the police action in the border region, where the conflict of competences can arise at any time, including during incidents considered simple, as in these regions there is concomitant action by federal, state and municipal public security bodies, institutions of defense, customs control, health surveillance, transport, among others. All of these characteristics are complicated by the dynamics of transnational crime, which does not respect borders and still exploits social vulnerabilities, with evidence of the corruption of public agents. The biggest challenge for institution representatives is to put aside vanity and focus on common objectives, explore

¹ Especialista em Segurança Pública pela Polícia Militar do Paraná.

² Especialista em Inteligência Policial pela Polícia Militar do Paraná.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

characteristics such as exponential leadership and improve their operational planning at all levels (strategic, tactical and operational) for integrated work.

KEYWORDS: *Public security. Border. Transnational Crime. Interagency Planning. Operational Coordination.*

RESUMEN

En el contexto de la Seguridad Pública, desarrollar planes y coordinar operaciones con la participación de varios equipos de una misma institución es parte de la rutina, pero llevar a cabo tales acciones con dos o más agencias de diferentes instituciones se ha convertido en un reto hoy en día. Destacan dos factores que influyen: el entorno y los actores involucrados. Cuanto más volátil, incierto, complejo y ambiguo sea el entorno, más dinámica debe ser la planificación. En cuanto a los actores, ya sean de sus propias fuerzas, de fuerzas amigas o de fuerzas adversas, serán responsables de las líneas de acción que se adopten y de los puntos de toma de decisiones a alcanzar para el éxito de la misión. El presente estudio utiliza como ejemplo la actuación policial en la región fronteriza, donde el conflicto de competencias puede surgir en cualquier momento, incluso durante sucesos considerados simples, debido a que en estas regiones existe una acción concomitante de organismos de seguridad pública federales, estatales y municipales, instituciones de defensa, control aduanero, vigilancia sanitaria, transporte, entre otros. Todas estas características sufren un factor de complicación frente a la dinámica de la delincuencia transnacional, que no respeta fronteras y sigue explotando vulnerabilidades sociales, con evidencias de la corrupción de funcionarios públicos.

PALABRAS CLAVE: *Seguridad Pública. Crimen transnacional. Planificación interinstitucional. Coordinación operativa.*

1. INTRODUÇÃO

O termo “Operações Interagências” é recente na literatura mundial. Os primeiros registros marcantes datam da década de 1980, com a criação do Comando Conjunto de Operações Especiais (*Joint Special Operations Command – JSOC2*), após o fracasso da tentativa de resgate de diplomatas e cidadãos norte-americanos feitos reféns na embaixada dos Estados Unidos da América em Teerã, durante a Operação Garra de Águia, em plena Crise do Irã.

Em 2019, o governo norte-americano publicou a primeira edição do Guia Conjunto de Doutrina Interagências (*Joint Guide for Interagency Doctrine*), que representou um marco importante para melhorar a interoperabilidade entre as instituições daquele país. O manual busca o compartilhamento de estruturas e a cooperação interagências no nível estratégico com o foco na segurança nacional.

No Brasil, o Ministério da Defesa define a doutrina de emprego das Forças Armadas no âmbito das multiagências, por meio do Manual de Campanha Operações Interagências - EB70-MC-10.248 (2ª edição lançada em 2020), tal documento traz que a seguinte definição para Operações Interagência:

Interação das Forças Armadas (FA) com outras agências 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



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

ações, dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos.
(Brasil, 2020, p. 14).

Já no âmbito da segurança pública no Brasil, o tema "Operações Interagências" é relativamente novo, sendo que novas discussões e estudos sobre o tema serão primordiais para a evolução da atuação integrada de diferentes órgãos de segurança pública no ambiente operacional.

Sobre essas atuações integradas, há em vigência a já estabelecida Doutrina Nacional de Atuação Integrada de Segurança Pública (DNAISP), que fomenta a promoção e a realização de operações integradas de segurança pública no Brasil, fornecendo a base doutrinária e incentivando o compartilhamento de informações, tecnologias e boas práticas de gestão e governança entre instituições federais, estaduais e municipais relacionadas à segurança pública. (Brasil, 2019).

A DNAISP preenche uma lacuna, do governo federal, na gestão do processo de atuação integrada com os órgãos de segurança pública, apresentando uma proposta de padronização e orientação para o desenvolvimento dos ciclos de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e consolidação das ações e operações integradas de segurança pública e defesa social no Brasil. Buscando fomentar e promover a realização de operações integradas de segurança pública, com o compartilhamento de informações, tecnologias e boas práticas de gestão e governança entre instituições das três esferas de governo, entende-se como necessário estabelecer uma doutrina nacional que possa fortalecer a atuação integrada, mantendo e respeitando a autonomia dos entes federativos e as atribuições institucionais.
(Brasil, 2019, p. 22).

A partir da DNAISP, cabe às Secretarias de Segurança Pública de cada ente federativo (nível estratégico) a elaboração dos respectivos Planos Estaduais de Atuação Integrada. Desses planos advém, no nível tático, os Planos Operacionais Integrados, observando-se a missão de cada instituição, o período da operação, os protocolos de atuação integrada, as matrizes de atividades, os sistemas de monitoramento, os fluxos de comunicação e a divulgação controlada dos resultados.

Nesse diapasão e face a expertise adquirida pelos operadores de segurança pública precursores de ações e operações integradas (interagências) realizadas na tríplice fronteira (Brasil – Paraguai – Argentina), mais especificamente na faixa de fronteira que adentra no Estado do Paraná, constata-se a necessidade do estabelecimento de doutrina de planejamento e coordenação para esse tipo de operação no âmbito da segurança pública, porém adentrando em áreas de interesse mútuo com outras instituições.

O desenvolvimento das operações interagências no território paranaense é um processo dinâmico e em constante aperfeiçoamento, especialmente na faixa de fronteira. Um exemplo disso foi a implementação, a partir de outubro de 2023, pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública, do Programa Nacional de Enfrentamento às Organizações Criminosas - Programa Enfoc. Entre os eixos desse programa destaca-se a integração institucional e informacional entre as redes de combate às Organizações Criminosas e a cooperação entre os entes, alinhando-se a um dos princípios da plataforma, que é a articulação entre as instituições. Com isso, busca-se alcançar um dos objetivos



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

específicos do programa que é atuar no aprimoramento dos controles das áreas de fronteira, de portos e aeroportos, em parceria com os órgãos e as entidades federais competentes e em articulação com estados e municípios. (Brasil, 2023).

Enquanto as forças de segurança tentam evoluir nas atuações integradas, as facções criminosas atuam como empresas multinacionais, inclusive no transporte compartilhado das “mercadorias” (drogas, armas, contrabando etc.); em contraposição, às instituições de segurança pública, com poucas exceções, apresentam dificuldades para entender conceitos voltados à atuação integrada, ao compartilhamento de informações e de sistemas, muitas vezes preocupados com questões meramente burocráticas. Evidente que ao tratar de operações interagências deve-se primar pelo respeito com as peculiaridades e particularidades de cada instituição que participar, ou seja, sua missão, sua visão de futuro, seus princípios e seus valores (Dorecki, 2022).

Esse cenário justifica a atualidade e relevância do tema, enaltecendo a necessidade emergente de aprimoramento das formas de enfrentamento à criminalidade por parte das instituições de segurança pública. Diante do exposto, a definição de aspectos doutrinários para o planejamento e a coordenação de operações interagências, no contexto da segurança pública, assim como sua aplicabilidade, em especial para o planejamento operacional e a atuação integrada de equipes multiagências, será o foco do trabalho.

Para tanto, serão apresentados importantes conceitos contemporâneos aplicados em planejamentos estratégicos e em operações militares que obtiveram êxito pelo mundo, analisando sua aplicabilidade na atividade policial, mais especificamente em operações integradas e conjuntas na região de fronteira do Estado do Paraná, que podem ser utilizadas de maneira similar em outras operações com essas características.

2. NOTA METODOLÓGICA

Este estudo trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, valendo-se de fontes compostas por materiais previamente elaborados, publicações científicas como artigos, relatórios, revistas e documentos oficiais pertinentes ao tema (Fonseca, 2002).

Diante da escassez de obras relacionadas ao tema "operações interagências" no âmbito da segurança pública, para a referida pesquisa foram utilizados materiais e conceitos aplicados às operações interagências das Forças Armadas brasileira e americana.

Insta consignar que a experiência profissional dos autores na atuação policial integrada na faixa de fronteira do Brasil com o Paraguai colaborou com a pesquisa, de modo que alguns conceitos que foram utilizados no presente estudo não foram localizados em pesquisa bibliográfica sobre o assunto, sendo fruto do conhecimento técnico obtido com o trabalho prático dos autores.

Por fim, este artigo empregou um método de cunho qualitativo e exploratório que, para Goulart (1998), é o método que se baseia na intenção de elaborar, explicar e alterar conceitos, com a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

finalidade de formular problemas mais precisos e suposições que possam ser investigadas em estudos posteriores.

3. A ATUAÇÃO INTEGRADA DA SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DAS OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

O enfrentamento do crime organizado, devido à sua complexidade e rápida evolução, demanda medidas eficazes. As operações interagências e a atividade de inteligência, sobretudo em ambientes interagências, apresentam-se como ferramentas cruciais nesse contexto (Vessoni, 2023).

Para Araújo Neto *et al.* (2017), as operações interagências devem ser baseadas no compromisso dos órgãos participantes de alcançar os objetivos previamente estabelecidos nas reuniões de planejamento. Entretanto, o autor esclarece que apenas doutrinas gerais de colaboração interagências não são suficientes para superar vícios institucionais pré-existentes, sendo necessária, para o aproveitamento máximo capacidades das agências, uma sinergia e junção de esforços no sentido de apoio mútuo com foco nos objetivos estipulados.

A parte doutrinária e normativa propiciará o respaldo técnico e jurídico para o compartilhamento de informações, sistemas e materiais interagências. Já as ações individuais dos representantes das instituições, alinhadas com os objetivos previamente estabelecidos, serão fatores críticos de sucesso na cooperação interagências no ambiente operacional.

No que tange à relevância das operações interagências no enfrentamento ao crime organizado e ao papel fundamental das ações individuais dos representantes das agências envolvidas, Vossoni (2023, p. 27) afirma que:

As operações interagências têm grande importância no enfrentamento ao crime organizado pois possibilitam a atuação conjunta das agências que, somando esforços e recursos, buscam um resultado comum: combater o crime organizado. O trabalho conjunto das agências para ter sucesso requer, além da integração e confiança entre os órgãos parceiros, o compartilhamento de conhecimentos de inteligência, ações estratégicas focadas no objetivo e possuir visão sistêmica do crime organizado. O mapeamento da rede criminosa das facções, a análise de sua estrutura, de seus líderes, o modo de ação, a logística do crime organizado, as atividades criminosas, fontes de financiamento e recrutamento de novos membros, são fatores que precisam ser analisados e monitorados. Mas, o sucesso da operação interagências, na busca objetivo em comum, dependerá da contribuição e esforços de cada participante.

Nesse viés, Raza (2012) defende que é necessária a reeducação dos integrantes das agências envolvidas para a ruptura de resistências culturais, institucionais, metodológicas e pessoais ao modelo de decisões necessário para o sucesso da colaboração interagências, reduzindo os conflitos decorrentes das diferenças institucionais e promovendo a maximização dos resultados.

No ambiente interagências, em virtude da cultura organizacional peculiar a cada agência, o compromisso com a missão por parte dos diversos participantes geralmente varia. Entretanto, a unificação de esforços, colaboração e integração entre as agências são requisitos indispensáveis para o êxito das operações em ambiente interagências, uma vez que permitem ao Estado alcançar o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

desfecho almejado e reduzir a possibilidade de dispersão de esforços, retrabalho e desperdício de recursos humanos e materiais (Brasil, 2020).

Sob esse prisma, Feliciano (2023, p. 203) acrescenta que são óbices ao sucesso de operações interagências: "rivalidades, lideranças nocivas, falta de estruturas conjuntas adequadas, problemas nas legislações, desconhecimento e desconfianças mútuas e sistemas incompatíveis."

Em contrapartida aos óbices, Vessoni (2023, p. 25) apresenta os fatores que contribuem para o sucesso das operações interagências:

São fatores que corroboram positivamente para o sucesso das relações interagências no combate ao crime organizado: a liderança, a confiança entre os partícipes, a interoperabilidade dos sistemas de informação, o compartilhamento das informações e recursos, a atividade de inteligência integrada entre as instituições e a superação de dificuldades diante das diferentes culturas organizacionais para a atuação em conjunto na busca do objetivo em comum, considerando as habilidades e capacidades de cada instituição, com economia de recursos.

Fazer o mesmo de uma forma diferente, ao tratar de segurança pública, há muito tempo não atende aos anseios da sociedade brasileira. A atuação integrada de multiagências é essencial ao combate ao crime organizado, inclusive transnacional, por meio do compartilhamento de informações, interoperabilidade de sistemas e operações integradas. Assim, a utilização dos centros de comando e controle na coordenação das Operações Interagências se apresenta como uma ferramenta a ser explorada para uma maior efetividade nos resultados.

No contexto brasileiro, a extensão territorial e a complexidade das fronteiras desafiam o Sistema de Defesa e Segurança. As Forças Armadas caracterizam-se pelo emprego conjunto de elementos de várias forças, enquanto na segurança pública, diversas agências atuam de forma interdependente. A Polícia Militar, por exemplo, conta com unidades especializadas, como o Batalhão de Polícia de Fronteira (BPFron) no Paraná, para lidar com as demandas específicas dessas regiões.

A criação da Secretaria de Operações Integradas e a elaboração da Doutrina Nacional de Atuação Integrada (DNAISP) demonstra o esforço em promover a coordenação, comunicação e eficiência entre as agências envolvidas.

Ao abordar as operações interagências, é crucial diferenciar os termos cooperação, coordenação e colaboração. Segundo Raza (2012), a cooperação interagências se caracteriza pela menor formalidade nas relações institucionais, ao contrário da coordenação, que busca garantir que as atividades de uma agência levem em consideração as atividades das outras, por meio de estruturas organizacionais mais complexas para alcançar um propósito ou gerar um resultado. Além disso, segundo o autor, o termo colaboração interagências surge como uma síntese das funções de cooperação e coordenação na interação entre agências, estabelecendo que a cooperação é uma condição necessária para a coordenação.

A integração, somada à cooperação, coordenação e colaboração, representam pilares fundamentais para alcançar objetivos comuns e evitar a sobreposição de esforços na segurança pública. Ao adotar uma abordagem interagências, que une órgãos governamentais e não



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

governamentais, é possível maximizar resultados, fortalecer a eficácia das ações e garantir uma resposta eficiente às ameaças e crises.

No contexto de operações interagência de segurança pública, sugere-se as seguintes definições para os termos expostos:

a. **Cooperação:** busca da união de esforços no atingimento dos objetivos propostos pela operação. Facilita a coordenação das ações, maximiza resultados e fortalece o respeito mútuo entre as agências.

b. **Coordenação:** conjugação de esforços, de maneira harmônica, de modo a evitar duplicidade de ações e maximizar os efeitos das atividades.

c. **Colaboração:** ato de trabalhar em conjunto. União de esforços, recursos e habilidades das diferentes agências, visando a troca de conhecimentos e contribuição mútua para atingir um resultado compartilhado.

c. **Integração:** ação de organizar um conjunto de agências em um todo lógico de forma que as relações entre elas possam gerar efeitos sinérgicos, alcançados pelo apoio mútuo, independentemente dos vetores a serem empregados ou do ator que atua como coordenador das ações. A obtenção de um consenso é fator fundamental para que haja a integração entre as diversas agências.

3.1. Características das Operações Interagências

Como visto acima, as operações desencadeadas no ambiente interagências possuem elevado grau de complexidade e peculiaridades. Dentre as características das operações interagências, o Manual de Campanha Operações Interagências - EB70-MC-10.248 traz que com frequência, são encontradas as descritas a seguir.

Multifuncionalidade:

característica atribuída a um grupo em ambiente interagências, onde os diferentes atores apresentam-se de forma multidisciplinar com especializações funcionais específicas para alcançar um objetivo comum. Congregam esforços políticos, jurídicos, científico-tecnológicos, diplomáticos, militares, econômicos, humanitários e sociais na prevenção de ameaças, gerenciamento de crises e/ou solução de conflitos.
(Brasil, 2020, p. 3-5).

Complexidade:

as operações interagências são desencadeadas em condições complexas por se tratar de relações entre grupos heterogêneos. A complexidade implica a relação de trabalho desde o planejamento, passando pelo preparo dos vetores, até a execução e avaliação das ações, fruto da variedade de agentes e das diferentes culturas organizacionais. Ressalta-se, ainda, a presença de atores não oficiais e de indivíduos nas operações. Assim, é comum que o ambiente apresente-se de forma complexa, volátil, mutável e incerta. A complexidade exige dos militares conhecimentos dos conceitos, das características e das missões dos parceiros interagências e capacitação em assuntos civis.
(Brasil, 2020, p. 3-5).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

Interdependência:

característica que rege as relações de dependência mútua entre os diversos vetores, quando uma agência é capaz de causar efeitos nas operações como um todo. Associada à complementariedade e agindo de forma integrada, possuem capacidade de resposta para prevenir ameaças, gerenciar crises e/ou solucionar conflitos, incluindo meios e amparo legal para eventual uso da força. (Brasil, 2020, p. 3-6).

4. PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

A modernização dos conceitos operacionais na tomada de decisão destaca modelos como o Ciclo OODA de Boyd e o processo O3R de Pincus. Ambos os modelos podem ser melhor estudados no contexto dos processos de tomada de decisão no ambiente interagências (Dorecki, 2022).

O Ciclo OODA (observação, orientação, decisão e ação) enfatiza a antecipação e adaptação para enfrentar desafios, como a criminalidade na segurança pública (Boyd, 2018).

O processo O3R (observe, reaja, reconheça e responda), por sua vez, foca em reações instintivas e intuitivas, sendo um estágio anterior ao Ciclo OODA, aplicando-se a confrontos de baixa intensidade e curta duração. (Pincus, 2014).

Ainda, no âmbito da tomada de decisão existem diferentes níveis: operacional, tático e estratégico, cada um com responsabilidades específicas e horizontes de tempo distintos. O nível operacional concentra-se em atividades diárias e processos rotineiros, sendo responsável pelos tomadores de decisão de nível operacional e de supervisão. Já o nível tático envolve o planejamento a médio prazo para alcançar objetivos específicos, liderado por gerentes de nível médio, como os Comandos de Unidade e Regionais. No nível estratégico, ocorre o planejamento de alto nível que afeta a direção geral da organização, sendo responsabilidade do escalão superior, como o Comando-Geral e seu Estado-Maior.

Cada nível desempenha um papel crucial na eficácia e no sucesso global da organização, seja na segurança pública ou em outros setores. A integração e coordenação entre esses níveis são fundamentais para garantir uma tomada de decisão eficiente e alinhada aos objetivos da instituição.

a. Operacional: o foco deste nível de decisão está nas atividades e processos rotineiros e diário, tendo como horizonte de tempo as ações que ocorrem a curto prazo. Tal nível de decisão é de responsabilidade dos tomadores de decisão de nível operacional e de supervisão. Exemplo: Gerenciamento de estoque, atribuição de tarefas diárias.

b. Tático: já no nível tático o foco está no planejamento a médio prazo, visando alcançar objetivos específicos. A tomada de decisão é de responsabilidade do escalão intermediário, também chamados de gerentes de nível médio, podendo ser os Comandos de Unidade e Regionais. Exemplo: Desenvolvimento de estratégias de marketing, alocação de recursos.

c. Estratégico: no último nível de tomada de decisão temos o planejamento de alto nível, que afeta a direção geral da organização/ instituição. São de responsabilidade do escalão superior, como o Comando-Geral e seu Estado-Maior. Possuem um horizonte decisório voltado para o longo prazo,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

para o futuro da instituição. Exemplo: Entrar em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos.

A adaptação às novas tecnologias e estratégias é essencial para enfrentar desafios emergentes, como as ameaças apresentadas pelo crime organizado nas regiões de fronteira.

Em suma, a modernização dos conceitos operacionais, aliada à compreensão dos diferentes níveis de tomada de decisão, contribui para fortalecer a capacidade de resposta e adaptação das organizações diante de cenários desafiadores.

5. TIPOS DE OPERAÇÕES E A PARTICIPAÇÃO DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO PROCESSO

a. Operações Policiais Militares (Operações da Força Singular): são aquelas realizadas apenas por efetivo de Unidades da Polícia Militar (Força Singular). Como essas operações são planejadas e executadas somente por Unidades da PMPR, o processo de planejamento e os objetivos estão bem definidos e subsidiados por informações das agências de inteligência da instituição.

b. Operações Conjuntas: empreendida por equipes de mais de uma instituição, sob a responsabilidade de um comando conjunto e integrado. Serão denominadas operações conjuntas aquelas realizadas contando com efetivos de Unidades da Polícia Militar do Paraná, com a participação de equipes da Polícia Civil, da Polícia Científica, da Polícia Penal e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Paraná (instituições que compõem o art. 46 da Constituição do Estado do Paraná). Nas operações conjuntas, o planejamento será realizado com base nas informações fornecidas pelos setores de inteligência de todas as instituições participantes.

c. Operações Interagências: interação da Polícia Militar com outras agências (municipais, estaduais e federais, de segurança pública, defesa, controle aduaneiro, fiscalização sanitária, de transportes etc.), com a finalidade de conciliar metas e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a sobreposição de esforços, a dispersão de recursos e a divergência de soluções, em favor da eficiência, eficácia, efetividade e redução de custos. Funciona como um processo de retroalimentação, em que os setores de inteligência dão o suporte ao planejamento e retroalimentam a partir das mudanças de cenário, permitindo aperfeiçoar o planejamento com base nas novas informações.

Convém complementar que operações interagências podem ocorrer com processo comum e objetivos distintos, também podem ter processos distintos e objetivos comuns, porém os mais exitosos são aqueles integrados, ou seja, com processos e objetivos comuns.

Sobre a mencionada participação da atividade de inteligência nas atuações integradas, a DNAISP trouxe que:

A Atividade de Inteligência de Segurança Pública tem como principal entrega a produção e salvaguarda de conhecimento para subsidiar a tomada de decisão, por esse espectro, seu produto é de suma importância para o êxito das operações



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

integradas a cargo das multiagências encarregadas da prevenção e repressão delitiva. O planejamento e execução das operações integradas em muito dependem de uma atividade de inteligência eficiente, no que concerne ao levantamento e difusão das informações indispensáveis ao conhecimento do contexto local, aonde estas irão se desenvolver.
(Brasil, 2019, p. 16).

Ainda sobre o papel da inteligência de segurança pública nesse contexto, Vessoni (2023) assevera que no ambiente interagências a atividade de inteligência é fundamental para produzir conhecimento e assessorar no processo decisório e de planejamento. Acrescenta a autora que as informações obtidas pela atividade de inteligência permitem, não só melhorar o planejamento das operações interagências, como também potencializar a desestabilização dos criminosos, através de prisões, apreensões e desarticulação de organizações.

6. PROCESSO DE PLANEJAMENTO INTERAGÊNCIAS

O planejamento é essencial nas atividades relacionadas às operações de segurança pública, uma vez que possibilita aos gestores exercerem influência sobre o futuro, intervindo no desenrolar dos acontecimentos para obter resultados satisfatórios. Ainda, o processo de planejamento interagências na segurança pública e defesa territorial envolve a colaboração entre diversas agências para lidar com ameaças e desafios complexos. Por conseguinte, os gestores devem elaborar estratégias de cooperação e coordenação com agências durante todas as etapas do planejamento e execução.

Esse planejamento integrado deve ser iniciado o mais cedo possível, de preferência assim que for identificada a demanda de envolvimento de múltiplas agências na prevenção de ameaças, na gestão de crises ou na resolução de conflitos. É importante considerar também, que as agências empregam diferentes sistemáticas de planejamento. Portanto, integrar os planos dos envolvidos exigirá flexibilidade por parte da agência responsável pela coordenação das ações (Brasil, 2020).

Destarte, a antecipação das forças de segurança pública aos problemas, propiciado pelo planejamento adequado, é fundamental para desenvolver a consciência situacional, que envolve o conhecimento e a compreensão das circunstâncias e ambientes relacionados aos desdobramentos de uma situação. O General McChrystal (2015) destaca a importância da consciência compartilhada e da descentralização do poder decisório para combater organizações terroristas em cenários VUCA - volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*) - permitindo respostas ágeis e resilientes. Isso evita o microgerenciamento e a lentidão nas decisões, pois as decisões não precisam percorrer vários escalões hierárquicos.

Nesse contexto, insta salientar a importância do macro gerenciamento nas operações interagências, pois constitui-se como uma abordagem de gestão que se concentra na coordenação e no controle dos grandes processos da organização. Em vez de imergir em minúcias específicas ou tarefas singulares, o macro gerenciamento dedica-se à visão holística, estratégias abrangentes, alocação de recursos e direção estratégica. Trata-se de uma prática que implica a tomada de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

decisões em nível elevado e o estabelecimento de diretrizes gerais para orientar o desempenho no espectro macro.

Com a abordagem do macro gerenciamento, somado à descentralização das decisões, os policiais de campo terão poderes para atuar como células semiautônomas, buscando, criando e explorando oportunidades com base no contexto presenciado. Tais comportamentos serão cruciais para que em ambientes caóticos as equipes policiais possam responder e se adaptar com agilidade e precisão, superando as estruturas tradicionais de Comando e Controle (Aguilar, 2020).

Diante do exposto, esse processo de planejamento deve incluir: análise da situação; estabelecimento de objetivos; desenvolvimento de estratégias; planejamento tático e operacional; comunicação e coordenação; treinamento e exercícios; implementação e avaliação; *feedback* e aprimoramento; e documentação e relatórios.

Abaixo segue, sugestão de detalhamento das atividades cada fase do processo de planejamento interagências:

1. Análise da Situação:

- Identificação e avaliação de ameaças e desafios.
- Coleta de informações de diversas fontes.
- Avaliação de recursos disponíveis.

2. Estabelecimento de Objetivos:

- Definição clara dos objetivos a serem alcançados.
- Alinhamento com as missões individuais das agências envolvidas.

3. Desenvolvimento de Estratégias:

- Criação de estratégias abrangentes para atingir os objetivos.
- Integração de habilidades e recursos de diferentes agências.

4. Planejamento Tático e Operacional:

- Elaboração de planos detalhados em níveis táticos e operacionais.
- Alocação específica de recursos e responsabilidades.

5. Comunicação e Coordenação:

- Estabelecimento de canais de comunicação eficazes.
- Coordenação contínua entre agências para ajustar estratégias conforme necessário.

6. Treinamento e Exercícios:

- Realização de treinamentos conjuntos para melhorar a interoperabilidade.
- Simulações de cenários para testar a eficácia do planejamento.

7. Implementação e Avaliação:



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

- Execução das operações conforme planejado.
- Avaliação contínua do progresso e ajustes conforme necessários.

8. *Feedback* e Aprimoramento:

- Coleta de *feedback* das operações.
- Ajustes no planejamento com base em lições aprendidas.

9. Documentação e Relatórios:

- Registro detalhado de todas as fases do planejamento.
- Relatórios pós-operacionais para análise crítica e aprendizado contínuo.

O objetivo desse processo metodológico é garantir uma abordagem coordenada e eficaz para enfrentar desafios complexos em segurança pública e defesa territorial, promovendo a colaboração entre diferentes agências.

7. CONCLUSÃO

Diante da complexidade e dos desafios atuais em elaborar planejamentos e coordenar operações envolvendo multiagências de instituições distintas para ações de segurança pública, o presente estudo teve como objetivo definir os princípios doutrinários que permitam a estruturação e aplicação desses planejamentos e gerenciamento na atividade policial, especialmente em operações integradas e conjuntas na região de fronteira do estado do Paraná, podendo ser aplicados de maneira similar em outras operações com características semelhantes.

Com o propósito de explorar o tema proposto, foram apresentados conceitos relevantes sobre as operações interagências, destacando sua importância no combate ao crime organizado, especialmente quando combinadas com atividades de inteligência. Foram destacadas as definições de cooperação, coordenação, colaboração e integração, bem como os fatores que contribuem para o sucesso ou comprometimento desse tipo de operação. Em razão de sua especificidade, apresentam características como a multifuncionalidade, complexidade e interdependência.

O sucesso no planejamento operacional e na atuação integrada de equipes interagências diante dos desafios impostos pela dinâmica de atuação das organizações criminosas depende em grande parte da construção do processo de tomada de decisão embasado em conceitos operacionais modernos. Além disso, a compreensão dos diferentes níveis de tomada de decisão contribui para fortalecer a capacidade de resposta e adaptação das organizações diante de cenários desafiadores.

A atuação da atividade de inteligência é crucial para o planejamento de operações de segurança pública. No entanto, no contexto das operações interagências, essa importância se torna vital para a eficiência e eficácia, dada a complexidade no enfrentamento das organizações criminosas, devido à sua estrutura e à constante mudança de cenários.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

O processo de planejamento e coordenação de operações interagências é complexo e deve ser iniciado assim que a crise for identificada, desenvolvido por meio de uma metodologia apropriada, com a participação e cooperação de todos os gestores envolvidos, atuando de forma coordenada e flexível. A gestão das operações interagências tem foco estratégico e estabelece diretrizes abrangentes, não se preocupa com protocolos específicos, situações pontuais. A coordenação macro e a descentralização na tomada de decisões permite ao operador se adaptar aos desafios e mudanças de cenários.

Assim, a partir da análise de tudo o que foi exposto, podemos concluir que o planejamento e a coordenação de operações interagências, no contexto da segurança pública, bem como sua aplicabilidade, especialmente no que diz respeito ao planejamento operacional e à atuação integrada de equipes multiagências, tornam-se viáveis com base nos conceitos doutrinários apresentados.

É fundamental ressaltar que esta pesquisa não tem a intenção de esgotar o assunto, uma vez que a temática é recente tanto a nível mundial como no contexto da segurança pública nacional. O propósito é trazer à tona o tema e despertar a necessidade de discussão e regulamentação, considerando a importância da Polícia Militar do Paraná no cenário das operações interagências.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, P. A. Atualização da doutrina de gerenciamento de crises: incidentes policiais e centros de consciência situacional C51 na quarta revolução industrial. **REBESP**, Goiânia, 2020.

ARAÚJO NETO, J. C.; BARP, W. J.; CARDOSO, L. F. C. Modelo Brasileiro do Ambiente Interagências para Operações na Fronteira. **Revista Brasileira Estratégia e Defesa**, v. 4, n. 2, p. 241-262. 2017.

BOYD, J. R. **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: 8 jan. 24.

BRASIL. **DNAISP**: Doutrina Nacional de Atuação Integrada de Segurança Pública. 2. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2019.

BRASIL. **EB70-MC-10.248**: Operações Interagências. 2. ed. Brasília: Ministério da Defesa, 2020.

BRASIL. **Portaria MJSP nº 499**: Programa Nacional de Enfrentamento de Organizações Criminosas - Programa Enfoc. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2023.

DORECKI, A. C. **A modernização do conceito operacional de operações especializadas de segurança pública nas fronteiras do estado do paraná frente a complexidade da criminalidade transnacional**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Polícia) - UNESPAR/APMG, São José dos Pinhais, 2022.

FELICIANO, M. M. P. Operações Interagências no Centro Integrado de Operações de Fronteira. **Revista (Re)Definições das Fronteiras**, Foz do Iguaçu, v. 1, n. 3, p.195-221, 2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS: DEFINIÇÃO DOUTRINÁRIA PARA O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO
NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO BRASIL
André Cristiano Dorecki, Roberto de França

GOULART, I. **Estudos exploratórios em Psicologia organizacional e do Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

MCCHRYSTAL, S. A. **Team of teams: new rules of engagement for a complex world**. Recife: Portfolio, 2015.

PINCUS, R. **Defend yourself: a comprehensive security plan for the armed homeowner**. Blawnox, PA-USA: [s. n.], 2014.

RAZA, S. Cooperação Interagências: Por que e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais?. **Brazilian Journal of International Relations**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 7-37, 2012.

VESSONI, A. L. P. **A Importância das Operações Interagências no combate ao crime organizado**: força integrada de combate ao crime organizado e impactos para a segurança e defesa. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Escola Superior de Defesa, Brasília, 2023.