

O PAPEL DO ESTADO-MAIOR SISTÊMICO AO NÍVEL DE COMANDO INTERMEDIÁRIO DA POLÍCIA MILITAR:

Ações estruturais que
materializam a integração
e favorecem a
interação de seus entes

Luciano Cordeiro
Felipe Serbena



O PAPEL DO ESTADO-MAIOR SISTÊMICO AO NÍVEL DE COMANDO INTERMEDIÁRIO DA POLÍCIA MILITAR:

Ações estruturais que
materializam a integração
e favorecem a
interação de seus entes

Luciano Cordeiro
Felipe Serbena

Editora-chefe:
Dra. Zélia Halicki

Dados Técnicos

Autores

Maj. QOPM Luciano Cordeiro – lucianoapmg@gmail.com

Maj. QOPM Felipe Serbena – felipeserbena@gmail.com

Revisão Técnica: Cel. QOPM Alex Erno BREUNIG – alexbreunig@hotmail.com

Revisão Ortográfica: 1º Sgt. QPM 1-0 Solimar Sérgio SELION - selion190@gmail.com

Prefácio:

Cap. QOPM Marcelo Trevisan Karpinski – karpinskimarcelo@gmail.com

	Cordeiro, Luciano
C794	Estado-Maior sistêmico ao nível de comando intermediário da Polícia Militar: ações estruturais que materializam a integração e favorecem a interação de seus entes [livro eletrônico] /. Luciano Cordeiro; Felipe Serbena. Ponta Grossa: ZH4, 2022. 104 p.; <i>E-book</i> PDF
	ISBN: 978-65-84783-10-2 DOI: 10.51360/zh4.202212-09
	1. Segurança pública. 2. Polícia Militar - Paraná. 3. PMPR. 4. Policial Militar – Corporação. 5. Polícia Militar – Visão Sistêmica. I. Serbena, Felipe. II. T.
	CDD: 353.36

Ficha Catalográfica Elaborada por Maria Luzia Fernandes Bertholino dos Santos – CRB9/986.

Diagramação: Alan Graciano

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade do conteúdo é atribuída exclusivamente a seus autores.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94
Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104
Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

PREFÁCIO

Desejo que você esteja acessando a esta obra nos bancos acadêmicos, pois é para lá que ela deve ser destinada. Caso isso não tenha acontecido, certamente você deve estar consultando o conteúdo em uma biblioteca, na mesa do seu comandante, ou das mãos de um colega de profissão. O que importa é que o livro chegou até você e agora juntos temos o dever de divulgar o conhecimento produzido pelos nossos companheiros de caserna.

Prólogo para os gregos se prestava a introduzir os belos dramas teatrais, com a seriedade e dignidade que lhes eram devidos, neste viés prefaciador esta obra confere honra e responsabilidade singular, ao prefaciante, ao tentar trazer à tona o que vai ser encontrado nas páginas seguintes.

O saudoso Coronel PM Carlos Octávio Valente de Aimoré, nos disse certa vez em sala de aula, entre muitos dos seus sábios ensinamentos que: **“Livro é presente de amigo!”**. Eu, respeitosamente, complemento, **“Imagine receber o convite para prefaciador um livro!”**

Os autores por serem policiais militares, ambos oficiais superiores, conhecidos em todo o Estado do Paraná, e em tantos outros rincões, dispensam apresentação, não ousou escrever uma linha a respeito desses militares estaduais, pois, são conhecidos de todos os que se ocupam em estudar segurança pública.

Da novel e singular obra **“Estado-Maior Sistêmico”**, vou correr o risco de escrever algo e, assim aproveitar para colocar minhas digitais junto a estes intelectuais de Polícia Militar, que me ofertaram tamanho presente.

Assim, mão a obra!

Para começar a tarefa obviamente percorri toda a obra, e pautado em seus ensinamentos intrínsecos, fiz um planejamento estratégico. A linha de ação foi a de anotar tudo o que me despertava interesse e que eu poderia comentar. Quando acabei

de fazer as anotações me deparei com nove, repito nove, páginas para serem destacadas.

Foi quando uma luz acendeu e refleti: “Karpinski, não faça isso com o leitor, a obra já é completa, à você cabe apenas passar algumas impressões do todo!” – e foi isso que fiz, abandonei as anotações, guardei minhas impressões e em atitude contida reduzi minha empolgação, para que o *spoiler* seja menor.

A obra justifica-se por ser inovadora e, estar em um contexto, cujo assunto ainda não foi abordado de forma tão singular e esclarecedora, sendo imprescindível àqueles que estão se preparando para os altos postos da corporação e para possíveis estudantes e pesquisadores da temática.

Quanto a estrutura da obra os autores foram sutis, pois conseguiram o que é mais caro a um escritor, a meu ver: concatenar ideias. Nos capítulos, sequenciados harmonicamente, o leitor vai encontrar o marco primeiro para muitas outras possíveis pesquisas que deseje ou necessite fazer.

O Capítulo I oferece rico conteúdo histórico e legislativo sobre as corporações policiais militares, centrando-se na paranaense e sua doutrina que do passado recente ainda lança clareza e serve de esteio para a modernização da Instituição, sendo porto seguro de valores. No ensejo engatilha o próximo capítulo e, em estratégia perfeita, instiga ao assunto, cuja abordagem vem embebida em fontes diversas, a “Teoria dos sistemas e como ela ressoa na PMPR”, e acrescento, em tudo.

Há escritores consagrados dialogando em toda a extensão da obra, devidamente anunciados, contudo os literatos estrategistas deixam, nas entrelinhas, sua erudição em falas brandas de outros tantos professores que já fazem parte de seu repertório cotidiano.

Ainda, neste Capítulo II, podemos entender a proposta ousada de discutir doutrinas, ampliar valores e modernizar a Instituição Policial Militar de acordo com as novas tendências da administração, ou seja, descortinando as benesses do *trabalho*

*integrado e sistêmico, com colaboração e busca de resultados, **profissionalismo é o foco.***

Chega-se à alma da obra, o Capítulo III, aqui o leitor vai se deparar com um conceito técnico e avançado, **Estado-Maior Sistêmico**. Teorizando e solidificando doutrina sobre o modelo sistêmico e seus resultados, anunciam os autores, a busca da gestão perfeita. Contemplam o capital-humano, suas funções e atividades, sob a ótica da administração moderna que vê no ser humano o seu principal ativo e recurso inalienável, assertivos são os mestres.

Verdadeira aula de planejamento e organização onde o profissional está no centro das atenções com suas condutas delineadas e valorizadas.

*A obra vai se findando, contudo os autores não deixam de escrever sobre o **Chefe do “Estado-Maior Sistêmico”, o CHEM**, abordando com leveza o peso da responsabilidade que recai sobre o profissional de segurança pública, autoridade policial, que além de todo o controle técnico ainda tem que manter um ambiente saudável e de elevado potencial produtivo, fazendo a melhor gestão de toda a equipe de trabalho.*

Assunto, também instigante, tratado *en passant*, foi **“Gestão de Carreira”**, e sobre ele os autores escreveram: **“um assunto a ser tratado em outro momento(...)”**.

Devemos encarar como uma promessa de obra futura? Esperamos que sim!

Cap. QOPM Marcelo Trevisan Karpinski

Ch. Subseção de Legislação da PM/1-EM-PMPR;

Doutorando da UFPR no curso de Educação - Linha de pesquisa: Cognição e Desenvolvimento Humano na UFPR;

Membro Efetivo e Fundador da Academia de Letras dos Militares Estaduais do Paraná, ocupante da cadeira nº 14 - Patrono Cel. PM José Scheleder.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
Capítulo 1	PMPR: DA ORIGEM À ATUALIDADE	17
	I As Constituições e as Polícias Militares	17
	II As Legislações Federal e Estadual e as Polícias Militares	26
	III A Polícia que conhecemos: Os Comandos Intermediários na Polícia Militar do Paraná (PMPR)	33
	IV Padronização da Doutrina na PMPR	38
Capítulo 2	A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E SUA RESSONÂNCIA NO ESTADO-MAIOR DA POLÍCIA MILITAR	41
	I A descoberta de um novo Paradigma	41
	II Cooperativismo, um princípio inovador que dá resultados muito mais harmônicos e produtivos	56
	III Integração e Interação	60
	IV E para o futuro?	60
Capítulo 3	ESTRUTURA DE ESTADO-MAIOR SISTÊMICO (COMENTADO)	63
	I A Primeira Seção do “EMS”	71
	II A (nova) 2ª Seção do “EMS”	74
	a. A Subseção ARI (Agência Regional de Inteligência)	74
	b. A Subseção de Planejamento (“SP”)	76

III	A (nova) 3ª Seção do “EMS”	79
	a. A Subseção de Logística	79
	b. A Subseção de Orçamentária	80
IV	A (nova) 4ª Seção do “EMS”	81
V	O Chefe do Estado-Maior	82
	CONCLUSÃO	84
	REFERÊNCIAS	92
	SOBRE OS AUTORES	100

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO


A Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), instituição sesquicentenária, assim como outras organizações, está sujeita às mudanças necessárias para se adaptar aos novos cenários apresentados atualmente, em um mundo frágil, ansioso, não-linear e incompreensível.

O presente estudo irá, inicialmente, debruçar-se sobre a origem da PMPR, perpassando por várias fases na história até a conjuntura atual. Nesta retrospectiva, caberá destaque à sequência de Constituições Federais pelas quais o Estado Brasileiro vivenciou, bem como as legislações federais e estaduais relativas às Polícias Militares do Brasil. Ressaltar-se-á a importância dos Comandos Intermediários para a Corporação, além da padronização da doutrina existente.

Destarte, será apresentada a Teoria Geral dos Sistemas e sua influência na estrutura de Estado-Maior, ao nível de Comando Intermediário. Um dos pressupostos dessa teoria é, precisamente, a evolução constante dos seres vivos, sejam indivíduos ou organizações, afinal são considerados “sistemas abertos”. E, por assim dizer, naturalmente exige-se uma busca ininterrupta, um contínuo intercâmbio entre partes semelhantes e outras diferentes, mas tudo é voltado para o equilíbrio das coisas.

Portanto, caberá destaque à importância do trabalho em equipe, organizado, coordenado, integrado e mais do que isso, onde seus entes, seções, setores, diretorias, comandos e corporações interajam entre si em busca de cooperar, pois o “norte” é o mesmo, ou seja, a prevenção do crime e o combate à criminalidade.

Dessa forma, será apresentada proposta inovadora de um Estado-Maior Sistêmico que objetiva a redução do emprego de recursos humanos, evitando o retrabalho, constituindo-se

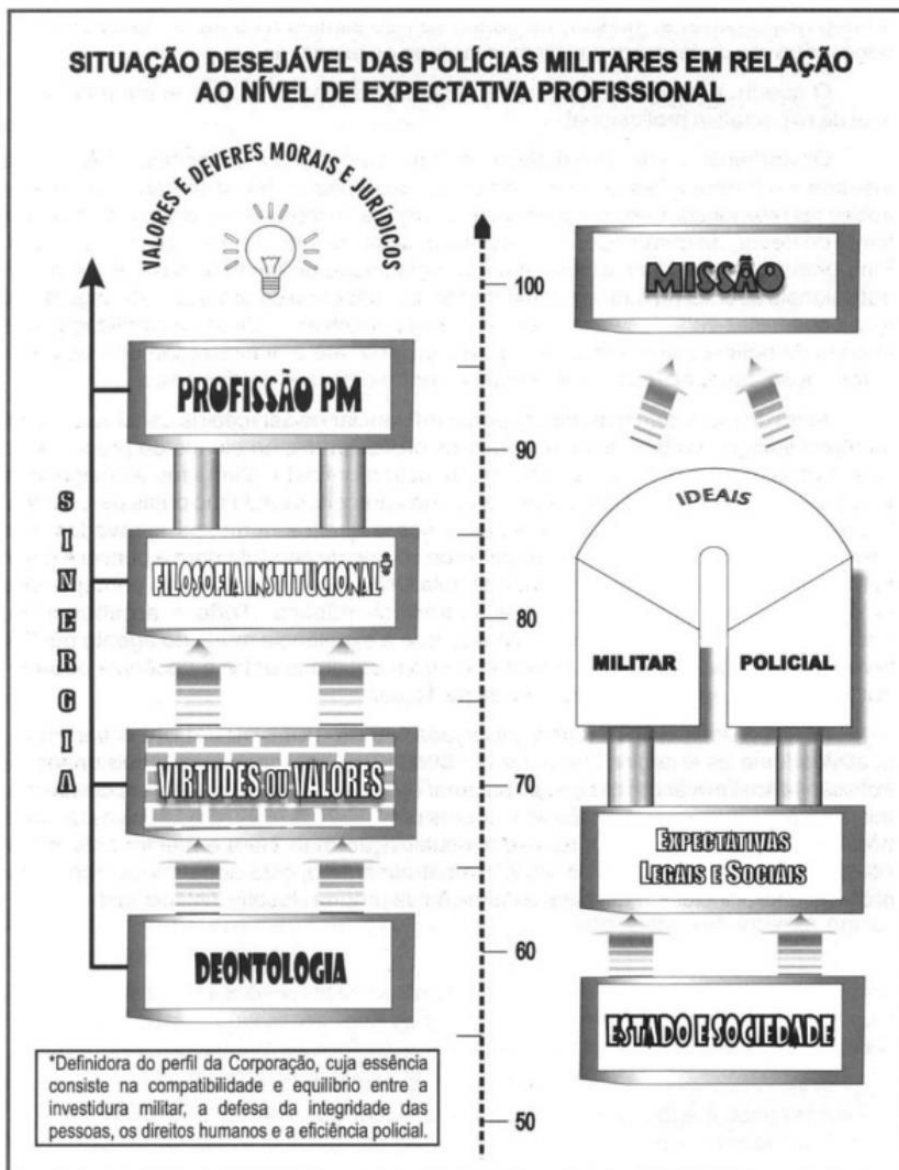


assessoria técnica de excelência dentro do processo de tomada de decisão dos Comandantes.

Por fim, verificar-se-á na conclusão que, diante de tudo o que será demonstrado e, devidamente justificado, torna-se inevitável compreender que é de cunho estratégico e institucional, antecipar-se, adaptar-se e combater por intermédio de ações de excelência no terreno, contando com todas as forças amigas e análises preventivas de qualidade, para fazer frente às oportunidades e ameaças, na busca de prospecção de cenários, o que nos traz a antecipação de tendências, tornando a Polícia Militar do Paraná cada vez mais pujante, com visão de futuro e investida de protagonismo em seu eterno compromisso de proteção da vida.

E para demonstrar a implementação do novo paradigma, emprestamos a imagem a seguir para ilustrar a “SINERGIA” que o todo pode oferecer, transformando em realidade o fruto do trabalho da Corporação, em objeto substantivo de excelência sob a ótica do bem estar da sociedade:

FIGURA 1 – Situação desejável das polícias militares em relação ao nível de expectativa profissional



Fonte: Valla (2012).

A representação gráfica acima baseia-se em uma “Abordagem Sistêmica” projetada para uma visão institucional das Polícias Militares, neste sentido vem a calhar a seguinte citação do ilustre autor:

Vale lembrar, também, que as corporações militares são ‘organismos vivos’ (**propriedade inequívoca da Teoria Geral dos Sistemas**), grifo nosso. Têm identidade, imagem e cultura próprias. São constituídas por profissionais com características e habilidades diferentes, mas que, juntos, se complementam em busca de objetivos comuns. Elementos que fazem parte do jeito de ser, que são reflexo da maneira de pensar e orientam a forma de agir dessas corporações. No cotidiano essa percepção é aquecida pelos valores, estimulando na direção do bem e pelo aperfeiçoamento das atitudes profissionais e humanas. Os valores também podem ser interpretados como diretrizes que fornecem orientações específicas para a conduta e a vida de cada pessoa, cada grupo social ou de cada corporação. Por isso, a eficiência, a eficácia e mesmo a sobrevivência das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares decorrem de um fervoroso culto aos seus valores institucionais, especialmente a disciplina, a hierarquia e o sentimento do dever (VALLA, 2013, p. 41).

Logo, para o sucesso de um Corporação, todos os policiais militares precisam estar imbuídos do mesmo sentimento do dever, comprometidos com um elevado padrão de qualidade, cujo desempenho possibilite reconhecer, de um lado, a importância da excelência dos serviços prestados à sociedade e, de outro, a sensibilidade e complexidade das várias facetas inerentes ao ser humano que, na verdade, é a própria Corporação. Destarte, imprescindível é a busca incessante do “equilíbrio” entre partes envolvidas nesse processo, para tanto, requer uma reflexão constante, aliada ao treinamento permanente e, claro, comprometimento com o dever.

Entretanto, é sabido que as melhores soluções das demandas inerentes à Polícia Militar requerem ações estruturais mais abrangentes e enquadradas sob a ótica da “Visão Sistêmica”, a qual alinha a filosofia institucional, seus valores e as bases legais vigentes. Neste sentido, é apropriada a conclusão do Capitão da Polícia Indiana, Don L. KOOKER, citado por Valla, em sua obra Deontologia Policial Militar, p. 90, que diz o seguinte: **“Se esperamos ocupar nosso lugar junto as profissões honradas, como o Direito, a Medicina, a Educação, etc., devemos acatar a responsabilidade de limpar a própria casa”** (grifo nosso). A propósito, precisamos estar convictos que é necessária uma mudança de paradigma, cujo esforço inicial parte do “todo” dos Oficiais, para que se viabilize uma transformação conceitual minimamente necessária que garanta eficiência e eficácia tanto na introdução, no desenvolvimento, como na conclusão desse processo.

Ora,

É fundamental não perder a lembrança de que a Polícia Militar do Paraná foi, igualmente às demais corporações, forjada na figura resplandecente de Tiradentes – como patrono cívico nacional – além de outros insignes vultos no plano estadual, tais como: Cel. Joaquim Antônio de Moraes Sarmento, Cel. João Gualberto Gomes de Sá, Cel. Cândido Dulcídio Pereira, Comandante do Corpo Militar de Polícia, o último dos quais, em razão de ferimento em combate, tombou heroicamente no ‘Cerco da Lapa’. Imagem imorredoura, espelho tradicional do cumprimento do dever. Sua morte, no dizer do Gen. MURICY: ‘Foi sentida por todos os companheiros e amigos, até por desconhecidos que o admiravam pelo seu caráter, sua seriedade e bravura’; do Alferes Fidêncio Lemes de Prado que, juntamente com dois compatriotas, foram os primeiros a alcançar o interior do palácio de Solano Lopes, na cidade de Assunção, onde ali encontraram a bandeira brasileira, subtraída do Marquês de Olinda e usada tal como tapete nos aposentos do referido

ditador. Não apenas resgatou o símbolo pátrio, como o trouxe de volta guardando-o com todo carinho junto ao seu peito; do destemido e bravo Ten. Euzébio de Carvalho de Oliveira que, à frente de despojados e leias subordinados, varreu do interior do Estado o bandidismo que campeava na época e constantemente desafiava a justiça; e de tantos outros exemplos acompanhados de desprendimento e honradez, impuseram-se em favor da coletividade, deixando, no passado de suas vidas, o traço flamejante de suas virtudes profissionais e morais (VALLA, 2013, p. 109).

Logo se vê, que nossa história não se furta de cenários históricos relevantes, na pessoa de Oficiais e Praças que, sem dúvida alguma, contribuíram para alicerçar a imagem da Polícia Militar do Paraná e nos dar sustentáculo e inspiração para exercer nossas atuais funções. Nossas referências são cunhadas nos feitos e exemplos desses heróis, que são diferenciais em relação a todos os demais de sua época até os dias de hoje. Traduzindo, “seriedade e profissionalismo” são bases mestras que precisam ser retomadas com brevidade última, pois os desafios são deveras graves.

Por isso, torna-se imperativa e urgente a resolução no intuito de rever, com atenção, **os procedimentos internos** (grifo nosso), na busca de atitudes conciliáveis com os princípios de moralidade na área profissional, não somente relacionadas aos ideais da missão, mas inseridas num **contexto maior** (grifo nosso), em que se tenha em boa conta a valorização do homem e a sua própria promoção humana. Parafraseando o jornalista Alexandre Garcia, já citado: **‘infelizmente, na realidade não tem sido assim, mas é preciso que seja assim** (VALLA, 2013, p. 109).

CAPÍTULO 1

PMPR: DA ORIGEM À ATUALIDADE



CAPÍTULO 1

PMPR: DA ORIGEM À ATUALIDADE

I - AS CONSTITUIÇÕES E AS POLÍCIAS MILITARES

Historicamente, as polícias militares se originaram da criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia da Corte, instituída por decreto datado de 13 de maio de 1809, do príncipe regente D. João VI, tratando-se do primeiro núcleo efetivo de milícia policial do Brasil.

Segundo o Cel. PM Ref. Wilson Odirley Valla, em seu livro Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar, 3ª edição (2012), os pontos considerados essenciais no citado decreto são:

- 1) A dupla subordinação do comando da guarda criada – sujeito ao governador das Armas da Corte, como chefe ou comandante de tropa militar e, paralelamente ao intendente geral de Polícia, como autoridade policial, situação que não mudou essencialmente nos dias de hoje;
- 2) A preocupação com a finalidade, ou seja, com a missão principal da força constituída, que era manter a “boa ordem e o sossego público”;
- 3) A concorrência de fatos da época, destacando-se o crescimento populacional, o crescimento dos negócios (da economia), a transformação do Rio de Janeiro em capital do Reino de Portugal e Brasil e o crescimento do tráfico e do contrabando;
- 4) A decisão oportuna de integrar a guarda com os “melhores soldados escolhidos entre os quatro Regimentos de Infantaria e Cavalaria de Linha da guarnição da Corte”, que era uma tropa militar originária da Companhia de Dragões vinda de Portugal; e

- 5) O cuidado com a boa conduta, moralidade e robustez dos escolhidos, pois o serviço policial é “penoso e aturado”, além de melhor “morigeração e conduta”.

No que tange às Constituições do Estado Brasileiro, verifica-se a promulgação de 7 (sete) textos em sua história: 1824, 1891, 1934, 1937, 1946, 1967 e 1988, das quais, duas foram impostas – (uma de Dom Pedro I e outra de Getúlio Vargas), 4 (quatro) foram promulgadas por assembleias constituintes, e uma aprovada pelo Congresso durante o regime militar. Cada uma delas espelhou o momento político e social pelo qual passava o país.

Dentro dos textos constitucionais, do Império com a Constituição de 1824, até os dias atuais, com a Constituição Federal de 1988, a “Segurança Pública” foi tratada como uma atividade de responsabilidade do Exército e, posteriormente, das polícias, as estaduais e a federal.

Em 1824, com a primeira Constituição, verifica-se uma inspiração norte-americana, vindo o Império a adotar o sistema presidencialista de governo, com uma doutrina tripartidária, baseada na divisão dos poderes entre Executivo, Legislativo e Judiciário. Ademais, foi estabelecido, também, o Poder Moderador que permitia a interferência do imperador em todos os outros poderes:

Art. 98. O Poder Moderador é a chave de toda a organização Política, e é delegado privativamente ao Imperador, como Chefe Supremo da Nação, e seu Primeiro Representante, para que incessantemente vele sobre a manutenção da Independência, equilíbrio, e harmonia dos demais Poderes Políticos.

Segundo Bondaruk (2019), com a Constituição de 1824, a “organização policial tornou-se uniforme em nível nacional, com a chefia desta, sendo atribuída ao Intendente-Geral de Polícia, a qual era dividida em circunscrições e jurisdições, por

todo o Império, em delegacias, tanto quanto eram as Províncias, Distritos e Municípios”.

Bondaruk (2019) afirma que, a “partir de 1889, com o advento da República no Brasil e a consequente adoção do Sistema Federativo, conferiu-se aos estados federados autonomia administrativa, em função do que cada um deles recebeu autoridade para criar sua própria organização policial”.

Segundo Fábio Duarte Fernandes (2020), Comandante Geral da Brigada Militar entre os anos de 2013 e 2014, e atual Desembargador Militar do Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul:

Durante o período da República, na Constituição Federal de 1891, sob o regime representativo, o Estado brasileiro inseriu expressões como polícia; segurança interna; segurança individual, segurança da propriedade, inviolabilidade de direitos e estado de sítio. Essas expressões demonstram, já naquela época, a preocupação social com os conflitos internos e externos que estavam presentes no nosso País.

O Decreto nº 1, de 15 de novembro de 1889, em seu Art. 5º, estabelecia que os governadores dos Estados federados deveriam adotar, com urgência, providências para a manutenção da ordem e da segurança pública, bem como defender e garantir os direitos dos cidadãos nacionais ou estrangeiros. Tal dispositivo legal autorizava os governos locais a organizarem guardas cívicas destinadas à realização do policiamento do território de cada um dos novos Estados.

Em 1891, convém ressaltar que a atribuição para legislar sobre a polícia era privativa do Congresso Nacional:

Art. 34 - Compete privativamente ao Congresso Nacional:

...

30. legislar sobre a organização municipal do Distrito Federal, bem como sobre a polícia, o ensino

superior e os demais serviços que na Capital forem reservados para o Governo da União;

De acordo com Bondaruk (2019), a partir de 1891, as até então chamadas brigadas policiais vieram a se denominar Forças Públicas, o que perdurou até 1934, com a nova Constituição, como consequência da Revolução Constitucionalista de 1932, quando passaram então a se chamar Polícias Militares, com exceção da Corporação Policial Militar Gaúcha denominada até hoje de Brigada Militar do Rio Grande do Sul.

Art. 167 - As polícias militares são consideradas reservas do Exército, e gozarão das mesmas vantagens a este atribuídas, quando mobilizadas ou a serviço da União.

Nesse ponto deve-se fazer um adendo, explicando, como já vimos na introdução, que a Polícia Militar do Estado Paraná passou a denominar-se dessa forma apenas após a publicação do Decreto Estadual nº 544, de 17 de dezembro de 1946.

Também com a Constituição de 1934, a atribuição para legislar sobre a polícia passa a ser privativa da União, com a organização da defesa externa, de fronteiras e a organização das forças armadas.

Art. 5º - Compete privativamente à União:

...

V - organizar a defesa externa, a polícia e segurança das fronteiras e as forças armadas;

...

XI - prover aos serviços da polícia marítima e portuária, sem prejuízo dos serviços policiais dos Estados;

...

XIX - legislar sobre:

...

l) organização, instrução, justiça e garantias das forças policiais dos Estados e condições gerais da sua utilização em caso de mobilização ou de guerra;

Fernandes (2020) cita que a Constituição da ditadura de Getúlio Vargas, em 1937, apresenta em seus argumentos iniciais aspectos fundamentais para a compreensão das circunstâncias da época e seus reflexos nos textos constitucionais seguintes no que se refere à Segurança Pública e às polícias. Foi mantida a competência privativa da União para legislar sobre os aspectos referentes à segurança, principalmente à segurança interna e à defesa do Estado. A preocupação era com um inimigo interno e o controle social era realizado pelas Forças Armadas com as polícias. Percebe-se aqui a inserção do termo “segurança pública”, mas sobre o pretexto garantidor da segurança nacional ou do Estado e não do cidadão:

Art. 15 - Compete privativamente à União:

...

IV - organizar a defesa externa, as forças armadas, a polícia e segurança das fronteiras;

...

Art. 16 - Compete privativamente à União o poder de legislar sobre as seguintes matérias:

...

II - a defesa externa, compreendidas a polícia e a segurança das fronteiras;

...

V - o bem-estar, a ordem, a tranquilidade e a segurança públicas, quando o exigir a necessidade de uma regulamentação uniforme;

...

XXVI - organização, instrução, justiça e garantia das forças policiais dos Estados e sua utilização como reserva do Exército;

Na redemocratização, a Constituição Federal de 1946 estabelece, no Título “Das Forças Armadas”, as atribuições das polícias militares, as quais são instituídas para a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal e são consideradas forças auxiliares e reserva do exército:

Art. 5º - Compete à União:

XV - legislar sobre:

...

f) organização, instrução, justiça e garantias das polícias militares e condições gerais da sua utilização pelo Governo federal nos casos de mobilização ou de guerra;

...

TÍTULO VII

Das Forças Armadas

...

Art. 183 - As polícias militares instituídas para a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, são consideradas, como forças auxiliares, reservas do Exército.

Parágrafo único - Quando mobilizado a serviço da União em tempo de guerra externa ou civil, o seu pessoal gozará das mesmas vantagens atribuídas ao pessoal do Exército.

Pela Constituição Federal de 1967, a competência da organização, definição dos efetivos, instrução, e justiça nas polícias militares era da União:

Art. 8º - Compete à União:

v) organização, efetivos, instrução, justiça e garantias das polícias militares e condições gerais de sua convocação, inclusive mobilização.

O Ato Complementar nº 40 de 1968 autorizava o funcionamento das polícias militares nos Estados, conforme descrito no artigo 13, parágrafo 4º:

CAPÍTULO III

Da Competência dos Estados e Municípios

Art. 13 - Os Estados se organizam e se regem pelas Constituições e pelas leis que adotarem, respeitados, dentre outros princípios estabelecidos nesta Constituição, os seguintes:

§ 4º - As polícias militares, instituídas para a manutenção da ordem e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, e os corpos de bombeiros militares são considerados forças auxiliares reserva do Exército, não podendo os respectivos integrantes perceber retribuição superior à fixada para o correspondente posto ou graduação do Exército, absorvidas por ocasião dos futuros aumentos, as diferenças a mais, acaso existentes.

A sétima Constituição e atual é a promulgada em 1988. Apresenta em seu artigo 144, uma polícia de segurança do Estado com estratégias militarizadas, cuja demonstração de eficácia deve aplicar a consignada “lei e ordem”.

A Segurança Pública passa a ser um dever do Estado e direito e responsabilidades de todos. Por tanto, uma segurança pública mais voltada para a manutenção da ordem pública interna. O referido dispositivo constitucional elenca a quem é atribuída essa função, criando uma série de agentes “policiais” responsáveis.

A polícia ostensiva é atribuição da polícia militar estadual, cujo caráter militar está garantido no artigo 42 da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece que os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados e do Distrito Federal.

Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:

...

XXI - normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação, mobilização, inatividades e pensões das polícias militares e dos corpos de bombeiros militares;

...

Art. 42 Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

...

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

...

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

...

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º As polícias militares e os corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se, juntamente com as polícias civis e as polícias penais estaduais e distrital, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Portanto, verifica-se que a Constituição Federal de 1988 manteve a estrutura militar com base na hierarquia e disciplina para as Polícias e Corpos de Bombeiros Militares no Brasil.

Cabe ressaltar que, durante o século XX, o sistema de Segurança Pública desenvolvido no Brasil foi coordenado e administrado pelas autoridades policiais com forte vínculo de identidade cultural com as Forças Armadas, particularmente com o Exército Brasileiro.

II - AS LEGISLAÇÕES FEDERAL E ESTADUAL E AS POLÍCIAS MILITARES

A primeira lei federal específica a tratar das polícias militares foi a Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936, que reorganiza, pelos Estados e pela União, as Polícias Militares, consideradas reservas do Exército, nos termos do art. 167 da Constituição Federal de 1934, já citado anteriormente.

Portanto, esta lei veio regulamentar a organização das polícias militares na condição de reserva do Exército, vinculando legalmente o uso dos regulamentos; apoio logístico, convocação e mobilização; organização dos efetivos nas armas de cavalaria e infantaria; formação e capacitação de policiais; uniforme e, inclusive, o comando das polícias ao Exército nacional, como se vê a seguir:

Art. 2º Compete às Polícias Militares:

- a) Exercer as funções de vigilância e garantia da ordem: publica, de acordo com as leis vigentes;
- b) garantir o cumprimento da lei, a segurança das instituições e o exercício dos poderes constituídos;
- c) atender à convocação do Governo Federal em casos guerra externa ou grave comoção intestina, segundo a lei de mobilização.

Art. 3º As Polícias Militares, formadas por alistamento voluntário de brasileiros natos, serão constituídas de Serviços e Corpos, das armas de infantaria e cavalaria, semelhantes aos do Exército, e em Unidades especiais com organização, equipamento e armamento próprios ao desempenho de funções policiais.

...

Art. 11. As Polícias Militares poderão adquirir, nos órgãos provedores do Exército, tudo quanto necessitarem para a sua subsistência (viveres, forragem, fardamentos, etc.) ou para sua maior eficiência (armamento, equipamento, munições, etc.).

Parágrafo único. As mesmas Polícias receberão gratuitamente do Exército os seus regulamentos em vigor.

...

Art. 22. Serão adaptados nas polícias Militares, no em que lhes forem aplicáveis, os regulamentos de instrução militar, vigentes no Exército, bem como o R. I. S. G. (REGULAMENTO INTERNO DOS SERVIÇOS GERAIS DOS CORPOS E DA TROPA).

A Lei nº 192/1936 foi revogada pelo Decreto-Lei nº 317, de 13 de março de 1967, a qual também reorganizou as Polícias e os cargos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e deu outras providências.

Um pouco mais de 2 (dois) anos passados, o Decreto-Lei nº 317, de 13 de março de 1967 foi revogado pelo Decreto-lei 667, de 2 de julho de 1969, o qual também estabeleceu a reorganização das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, de modo que o Exército exerceria o controle e a coordenação das Polícias Militares, consideradas forças auxiliares e reserva do Exército, o qual está em vigor até hoje.

Art. 1º As Polícias Militares consideradas forças auxiliares, reserva do Exército, serão organizadas na conformidade deste Decreto-lei.

Parágrafo único. O Ministério do Exército exerce o controle e a coordenação das Polícias Militares, sucessivamente através dos seguintes órgãos, conforme se dispuser em regulamento:

- a) Estado-Maior do Exército em todo o território nacional;
- b) Exércitos e Comandos Militares de Áreas nas respectivas jurisdições;
- c) Regiões Militares nos territórios regionais.

Este Decreto–Lei criou a Inspetoria-geral das Polícias Militares (IGPM), cuja “missão” era, e continua sendo até hoje, “coordenar e conduzir, no âmbito do exército brasileiro, como órgão central, as ações de coordenação e controle das polícias militares e corpos de bombeiros militares, conforme a legislação vigente”.

Art. 2º A Inspetoria-Geral das Polícias Militares, que passa a integrar, organicamente, o Estado-Maior do Exército incumbe-se dos estudos, da coleta e registro de dados bem como do assessoramento referente ao controle e coordenação, no nível federal, dos dispositivos do presente Decreto-lei.

Parágrafo único. O cargo de Inspetor-Geral das Polícias Militares será exercido por um General-de-Brigada da ativa.

...

CAPÍTULO VI

Da competência do Estado-Maior do Exército, através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares

Art. 21. Compete ao Estado-Maior do Exército, através da Inspetoria-Geral das Polícias Militares:

- a) Centralizar todos os assuntos da alçada do Ministério do Exército relativos às Polícias Militares, com vistas ao estabelecimento da política

conveniente e à adoção das providências adequadas.

b) Promover as inspeções das Políticas Militares tendo em vista o fiel cumprimento das prescrições deste decreto-lei.

c) Proceder ao controle da organização, da instrução, dos efetivos, do armamento e do material bélico das Polícias Militares.

d) Baixar as normas e diretrizes para a fiscalização da instrução das Polícias Militares.

e) Apreciar os quadros de mobilização para as Polícias Militares de cada Unidade da Federação, com vistas ao emprego em suas missões específicas e como participantes da Defesa Territorial.

f) Cooperar no estabelecimento da legislação básica relativa às Polícias Militares.

No tocante à estrutura de Polícia Militar e de Bombeiro Militar, a qual exerce influência importante na operacionalidade, verifica-se que o Decreto-lei 667/69 traz o seguinte texto:

CAPÍTULO II

Estrutura e Organização

Art. 5º As Polícias Militares serão estruturadas em órgão de Direção, de Execução e de Apoio de acordo com as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de cada Unidade da Federação.

Dessa forma, a legislação institucional deve seguir e corroborar com o Decreto-Lei citado, seguindo à risca a teoria da hierarquia das leis, onde as de menor grau devem obedecer às de maior grau (pirâmide de Hans Kelsen).

Também foi importante nessa época a publicação do Decreto-lei 1.072, de 30 de dezembro de 1969, que extinguiu as guardas-civis em todo o país, anexando-as às forças militares existentes, chamadas então de “forças públicas”.

A referida legislação sofreu alterações de conteúdo por meio do Decreto-lei nº 2.010 de 1983, o qual definiu a competência das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares. O artigo terceiro teve sua redação alterada no que diz respeito às Polícias Militares, instituídas para a manutenção da ordem pública e da segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, no âmbito de suas respectivas jurisdições, tendo como competência:

Art. 3º - Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições:

a) executar com exclusividade, ressalvas as missões peculiares das Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pela autoridade competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;

b) atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem;

c) atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

d) atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas atribuições específicas de polícia militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial;

e) além dos casos previstos na letra anterior, a Polícia Militar poderá ser convocada, em seu conjunto, a fim de assegurar à Corporação o nível necessário de adestramento e disciplina ou ainda para garantir o cumprimento das disposições deste

Decreto-lei, na forma que dispuser o regulamento específico.

§ 1º - A convocação, de conformidade com a letra e deste artigo, será efetuada sem prejuízo da competência normal da Polícia Militar de manutenção da ordem pública e de apoio às autoridades federais nas missões de Defesa Interna, na forma que dispuser regulamento específico.

§ 2º - No caso de convocação de acordo com o disposto na letra e deste artigo, a Polícia Militar ficará sob a supervisão direta do Estado-Maior do Exército, por intermédio da Inspeção-Geral das Polícias Militares, e seu Comandante será nomeado pelo Governo Federal.

§ 3º - Durante a convocação a que se refere a letra e deste artigo, que não poderá exceder o prazo máximo de 1 (um) ano, a remuneração dos integrantes da Polícia Militar e as despesas com a sua administração continuarão a cargo do respectivo Estado-Membro.

Art. 4º - As Polícias Militares, integradas nas atividades de segurança pública dos Estados e Territórios e do Distrito Federal, para fins de emprego nas ações de manutenção da Ordem Pública, ficam sujeitas à vinculação, orientação, planejamento e controle operacional do órgão responsável pela Segurança Pública, sem prejuízo da subordinação administrativa ao respectivo Governador.

De acordo com Fernandes (2020):

Essa alteração possibilitou aos Estados criarem mecanismos de controle e intervenção nas políticas de Segurança Pública desenvolvida pelas polícias, sendo elas militares ou civis. Aos Governadores foi possível, a partir de então, criar secretarias de Segurança Pública, nomeando gestores comprometidos com os programas e propostas de governo nos Estados. Em razão da falta de conhecimento e domínio técnico sobre o tema, muitas vezes eram utilizados como Secretários de

Estado na área da Segurança Pública, Gerais do Exército, Delegados de Polícia e ou Coronéis da Polícia Militar.

Em 1983 a publicação nacional do Decreto 88.777, que aprova o regulamento para as polícias militares e corpos de bombeiros militares (R-200), teve por finalidade estabelecer princípios e normas para a aplicação do Decreto-lei nº 667, de julho de 1969, modificado pelo Decreto-lei nº 1.406, de junho de 1975, e pelo Decreto-lei nº 2.010, de janeiro de 1983.

Segundo Valla (2012), o Decreto nº 88.777/83 estabelece definições significativas para a orientação da atuação policial das polícias militares, destacando-se as seguintes: manutenção da ordem pública e o policiamento ostensivo.

No tocante à administração, pode-se citar o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Valla (2012) nos traz que os princípios de tal decreto-lei incluem as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares pelo fato de pertencerem à estrutura da administração direta dos respectivos estados e com vínculos na administração federal, pela condição de forças auxiliares e reserva do Exército. São eles, a saber: **planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.**

Chegando no ponto principal deste capítulo, destaca-se a criação os Comandos Intermediários em várias polícias militares do Brasil, inclusive na Polícia Militar do Paraná (PMPR), os quais serão descritos de forma mais aprofundada a seguir. Vale destacar que sua principal função é a de melhor adequar a administração dos órgãos de execução das polícias militares.

III - A POLÍCIA QUE CONHECEMOS: OS COMANDOS INTERMEDIÁRIOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ (PMPR)

A primeira ocasião na legislação estadual em que foram citados Comandos Intermediários na PMPR foi através da Lei Estadual nº 6.774, de 8 de janeiro de 1976, a qual dispunha sobre a organização básica da Corporação e dava outras providências. Esta lei foi revogada pela Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010.

A supracitada lei de 1976 previa a divisão do Estado do Paraná em dois grandes Comandos: Comando do Policiamento da Capital (CPC) e o Comando do Policiamento do Interior (CPI). Eram considerados Órgãos de Execução, onde o CPC era responsável, perante o Comandante-Geral, pelo cumprimento das missões policiais militares executadas pelas Unidades de Polícia Militar sediadas na área metropolitana de Curitiba. Já o CPI, por sua vez, era responsável pelas unidades do interior.

Pelo artigo 34 da referida lei, o CPC e o CPI eram considerados escalões intermediários de comando. Também havia a possibilidade legislativa da criação dos Comandos de Policiamento de Área, conforme se vê a seguir:

Art. 52. Na Capital e no interior do Estado, sempre que o estudo da situação indicar, poderão ser criados, a critério do Comandante-Geral, mediante aprovação do Estado-Maior do Exército, Comandos de Policiamento de Área (CPA), escalões intermediários, subordinados, respectivamente, ao Comando do Policiamento da Capital e ao Comando do Policiamento do Interior.

Parágrafo único. Os Comandos de Policiamento de Área em suas respectivas jurisdições, terão atribuições semelhantes aos comandos de policiamento, da Capital e do Interior.

Como verificado, os CPAs poderiam ser criados, porém, ainda seriam subordinados aos comandos intermediários já existentes (CPC e CPI), ou seja, não havia a pretensão de extingui-los para a criação dos CPAs, o que se demonstra antagônico, uma vez que um comando intermediário ficaria subordinado a outro comando intermediário, ou seja, contrário à teoria dos sistemas, a qual será explorada nos próximos capítulos.

Cabe destacar a disparidade entre a área de responsabilidade do CPC e do CPI. Este último era responsável por todo o Estado, exceto a capital, o que demandava muito da administração do Comando Intermediário. Verifica-se que a fiscalização e a gerência não era das mais adequadas, por vários fatores, principalmente pela distância e pelas diferentes características de cada região, o que o tornava o trabalho ineficaz muitas vezes.

Tal desigualdade só veio a ser corrigida em 2010, 34 (trinta e quatro) anos depois, com a divisão do Estado em 6 (seis) Comandos Regionais. Entendemos que foi um período de estagnação no sentido estrutural da Polícia Militar, pois um grande comando não conseguia abarcar 90% do Estado.

A correção veio com a criação dos previstos CPAs, com a “denominação” de Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPMs), estabelecidos através da Lei Estadual nº 16.575, de 29 de setembro de 2010, Lei de Organização Básica da PMPR, a qual está em vigor e dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual.

Nessa ocasião, com a efetivação dos CRPMS, foram extintos os Comandos Intermediários da Capital e do Interior, cuja desigualdade era enorme. Suas dotações orçamentárias foram transferidas automaticamente para a Diretoria de Finanças que as executou até que fossem feitos os ajustes orçamentários, financeiros e fiscais necessários.

Consoante a legislação citada, foram criados os CRPMs com as seguintes atribuições:

Art. 34. As unidades de Polícia Militar são operacional e administrativamente subordinadas aos Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPM), os quais são responsáveis, perante o Subcomandante-Geral, pela preservação da ordem pública e pelo cumprimento das missões policiais-militares em suas respectivas circunscrições territoriais.

Parágrafo único. A critério do Comando-Geral, unidades especializadas poderão ficar subordinadas administrativa e operacionalmente ao Subcomandante-Geral.

Dessa forma, o Estado do Paraná foi dividido em áreas, em função das necessidades decorrentes das missões normais de Polícia Militar e das características regionais. Essas áreas são atribuídas à responsabilidade total dos batalhões ou companhias independentes de Polícia Militar, conforme o que prevê o Artigo 51 da LOB/PMPR.

Com a criação dos Comandos Intermediários, as Unidades Especializadas ficaram subordinadas ao Subcomando-Geral, que não possuía estrutura administrativa para realizar a gestão adequada. Como forma de suprir essa demanda, em 30 de agosto de 2021, foi publicado o Decreto Estadual nº 8474, que criou o Comando de Policiamento Especializado (CPE), sediado em Curitiba, responsável perante o Subcomandante-Geral, pelos policiamentos especializados em todo Estado do Paraná, abrangendo 13 (treze) unidades subordinadas.

Com o passar dos meses, verificou-se que o CPE possuía uma atribuição maior do que deveria, tendo em vista a quantidade de unidades subordinadas e as características de cada uma delas.

Visando adequar essa realidade, em menos de um ano do advento do CPE, foi criado o Comando de Missões Especiais,

através do Decreto nº 11.626, de 1º de julho de 2022, sediado em Curitiba, responsável perante o Subcomandante-Geral, pelos policiamentos especializados em todo Estado do Paraná, abrangendo as seguintes unidades subordinadas: I- Batalhão de Operações Especiais (BOPE); II- Batalhão de Polícia Militar de Operações Aéreas (BPMOA); III- Batalhão de Polícia de Fronteira (BPFron); IV- Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) e V - Batalhão de Polícia de Rondas Ostensivas de Natureza Especial (BPRONE).

Acreditamos que a atual estrutura de 6 (seis) Comandos Intermediários regionalizados, além do CPE e CME, é compatível com a demanda da população paranaense no momento, os quais possuem missões específicas delimitadas e delineadas no terreno.

Outra peça fundamental para a concretização do profissionalismo da PMPR é o Planejamento Estratégico, o qual foi aprovado pela Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022, publicada no Boletim-Geral nº 054, de 21 de março de 2022.

O Planejamento Estratégico da PMPR, com espaço temporal de 2022 a 2035, é composto do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e da Carteira de Projetos.

Corroborando com essa fundamental implementação, foi criada a Diretoria de Projetos em 11 de agosto de 2022, inserida na Lei de Organização Básica da PMPR pela Lei nº 21.186, de 11 agosto de 2022.

Dentre as missões da referida Diretoria, pode-se citar a da Seção de Governança e Alinhamento Estratégico, responsável pela promoção e verificação do alinhamento e a compatibilidade das propostas, projetos e portfólios existentes na PMPR com o Planejamento Estratégico da Corporação; além de desenvolver, em consonância o planejamento citado, em parceria com as demais instituições de Segurança Pública,

estudos, pesquisas, propostas e projetos para o desenvolvimento e modernização da PMPR.

Portanto, pode-se dizer que há uma estrutura na PMPR que se debruçará no planejamento estratégico, realizando filtros das solicitações e pedidos dos Comandos Intermediários, a fim de verificar se estão de acordo com o rumo definido pela própria Instituição. Estas ações são primordiais para colocar a PMPR em outro patamar.

Cabe destacar a mais recente mudança estrutural: a criação da Seção de Operações do Subcomando-Geral da PMPR, responsável pela coordenação do emprego dos Órgãos de Execução e pela implementação das políticas, das diretrizes e normas operacionais definidas pelo Estado-Maior.

Tal inovação foi apresentada na Portaria do Comando-Geral nº 806, de 6 de setembro de 2022, a qual regula as atribuições do Subcomandante-Geral, definindo suas estruturas e funções, e revoga a Portaria do CG nº 704/2012.

A Seção de Operações será constituída pelas seguintes estruturas: I – Subseção de Planejamento de Operações; II – Coordenadoria de Mediação de Conflitos Fundiários - COORTERRA; III – Coordenadoria de Patrulha Rural Comunitária; IV – Coordenadoria de Policiamento Comunitário; V – Coordenadoria de Patrulha do Sossego e Teleatendimento; VI – Coordenadoria de Polícia Administrativa de Segurança Pública.

Dessa forma, verifica-se que a 3ª Seção de Estado-Maior foi desonerada de vários encargos que possuía, possibilitando que a mesma possa desenvolver, em especial, a missão de realizar estudos estratégicos e elaborar diretrizes e planos específicos relativos ao ensino, instrução e operações a serem baixados pelo Comandante-Geral, visando a periódica mensuração, controle e revisão do planejamento estratégico da Instituição.

Acreditamos que a PMPR está no caminho certo do profissionalismo aliado à missão, visão e valores pelas quais defende.

Dessa forma, após realizar um regaste histórico das polícias militares no contexto nacional e dos Comandos Intermediários na Polícia Militar do Estado do Paraná, cabe destacar a doutrina produzida, mais especificamente pelo Cel. PM Ref. Wilson Odirley Valla, quando Comandante do Policiamento da Capital no fim da década de 1980, em comparação aos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) atuais, o que será discorrido a seguir.

IV - PADRONIZAÇÃO DA DOCTRINA NA PMPR

A sociedade está em constante evolução e transformação, ou seja, é uma dinâmica que nunca se encerra. Portanto, as forças de segurança, também componentes dessa sociedade, se reinventam a cada dia, buscando cumprir sua missão de preservação da ordem pública da melhor forma possível.

Para que isto seja possível, a doutrina policial é fundamental, pois se trata da ferramenta institucional das organizações policiais militares para determinar a forma de execução das suas atividades conforme competência legal.

Nos anos de 1988 e 1989, de forma simples e prática, o então Comandante de Policiamento da Capital definiu procedimentos a serem cumpridos pelos policiais militares que atuavam em Curitiba e Região Metropolitana. Para isso foram publicados os chamados Procedimentos Permanentes de Operações (PPOp).

Os PPOp tinham como finalidade: estabelecer norma para difusão, organização, posse, conhecimento e utilização

obrigatória dos Procedimentos Permanentes de Operações (PPOp), que eram comunicações escritas pelas quais o Comando do CPC estabelecia orientação no que se relacionava com o Policiamento Ostensivo.

Os objetivos dos PPOp eram uniformizar conceitos e fixar doutrina policial militar no âmbito do CPC; padronizar as atividades de execução de policiamento ostensivo; tornar públicas as interpretações e conceitos do Comandante do CPC, consoante às Diretrizes do Comando-Geral da Corporação e aliviar os planos e ordens de matérias doutrinárias nelas fixados.

Verificamos que os PPOp foram uma ação única do Comandante do CPC na época que entrou para a história, pois padronizou ações relacionadas ao policiamento ostensivo em sua área de responsabilidade. Foi marcante e até hoje é utilizada como referência e exemplo na confecção de documentos de Estado-Maior.

A crítica se estabelece no fato de que foi uma ação isolada, não sendo ampliada para toda a instituição. As boas práticas devem ser reverberadas para todos, visando a otimização do serviço em prol da sociedade.

Portanto, apesar da falta de tecnologia da época e simplicidade das cartilhas ora apresentadas, a doutrina instituída foi um marco para a PMPR, valorizada até os dias atuais.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) atuais estão divididos em 3 séries: série 100, 200 e 300. A Série 100 trata dos procedimentos policiais em ocorrências e situações diversas. A Série 200 corresponde à primeira intervenção em crises e outras situações policiais emergenciais. Já a Série 300 destaca a abordagem policial.

A PMPR se encontra em um ponto de amadurecimento como instituição, focando na profissionalização a fim de buscar o cumprimento da sua missão-fim, ou seja, a proteção da sociedade paranaense. Reflexo disto se concretiza na edição dos POPs já citados, os quais visam à padronização do serviço

prestado e, ao mesmo tempo, a espinha dorsal que sustenta as ações dos policiais militares nos atendimentos à população.

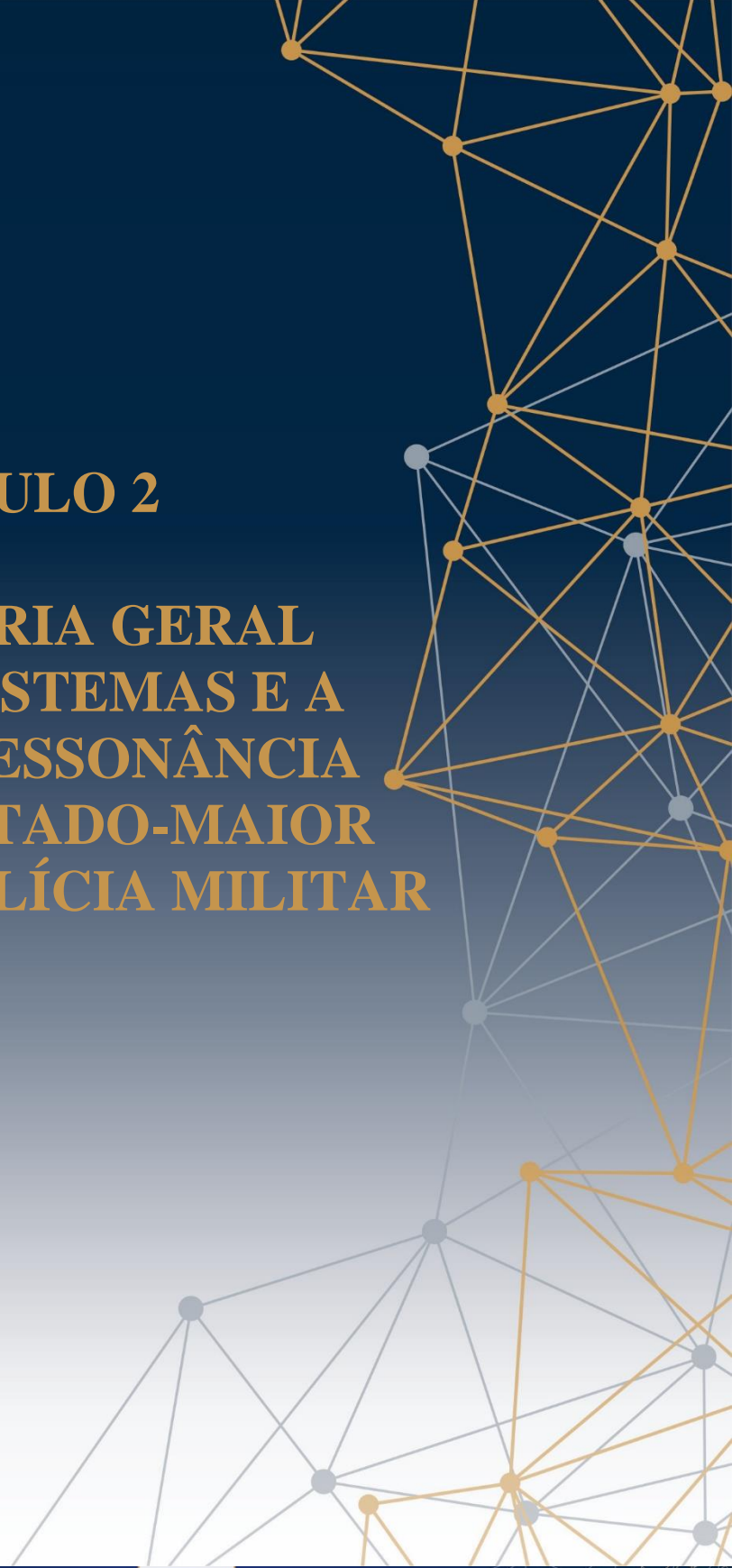
Há a plena convicção da necessária revisão de acordo com novos fatos, tecnologias ou modos de atuação, porém, essa dinâmica não pode nem deve impedir o estabelecimento da doutrina tão necessária.

Atualmente, são 14 (catorze) POPs da série 100; 11 (onze) da série 200; e está em construção a série 300 da abordagem policial. Tais procedimentos são inseridos na rotina do policial, desde instruções ministradas, estudos de caso realizados, capacitações, além de cobranças da doutrina em provas de concurso interno, fato que permite a disseminação para todo o estado de maneira equânime.

A doutrina busca a excelência do serviço prestado para a sociedade, a qual é composta de seres humanos, os quais não vivem de forma isolada, portanto, necessitam uns dos outros para o bem-estar de todos. Esse enfoque da integração e interação que são a base da Teoria Geral dos Sistemas será explorada no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E A SUA RESSONÂNCIA NO ESTADO-MAIOR DA POLÍCIA MILITAR



CAPÍTULO 2

A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E SUA RESSONÂNCIA NO ESTADO-MAIOR DA POLÍCIA MILITAR

Até aqui, transcorremos e demonstramos a gênese do Estado-Maior até sua atual estrutura como a conhecemos, neste capítulo o principal objetivo é buscar justificativas para subsidiar uma nova abordagem de trabalho integrado e a importância de, verdadeiramente, as pessoas, as seções e os Comandos interagirem de modo que seja efetivo, eficiente e eficaz.

A partir da ciência, mais precisamente nos três ramos, as ciências físicas, naturais e sociais, culminando com a estruturação do Estado-Maior da Polícia Militar, passaremos a abordar cada qual, respeitadas suas diferenças e na medida das transformações já observadas.

I - A DESCOBERTA DE UM NOVO PARADIGMA

Somos herdeiros de um olhar mecanicista, como diria Capra (1982), oriundo de Descartes e Newton que teve seu apogeu na primeira metade do século XX e que ainda influencia em nossos dias. Entretanto, de lá para cá, um olhar mais aprofundado nos aponta uma alternativa, no mínimo, interessante e elaborada a partir de novas teorias da física, sobretudo a quântica. A quebra desse paradigma pode ser observada em outros segmentos da vida social por intermédio de uma visão de mundo holística e ecológica, a qual nos remete a uma compreensão da realidade em função de um todo integrado. Logo, o que se pretende provar é que o todo integrado e interagindo entre si, resulta em algo muito maior do que a simples soma das suas partes.

Na cultura ocidental ainda se observa forte relevância do célebre enunciado de Descartes, "Cogito, ergo sum" — "Penso,

logo existo", o que encorajou eficazmente os indivíduos ocidentais a equipararem sua identidade ao intelecto e não ao organismo com o todo. Na medida em que separamos corpos de mentes, nos furtamos a impressionante possibilidade de ampliar, imensuravelmente, os possíveis resultados que podemos alcançar. Portanto, agindo assim, deixamos também de cooperar uns com os outros e também com a própria natureza.

Outro prisma do presente debate apresenta a urgente necessidade de mudança cultural e revisão dos sistemas de valores da sociedade em que vivemos para que a quebra deste paradigma aconteça de fato.

Não raras vezes percebemos uma hierarquia de valores líquidos e, conseqüentemente, seus efeitos inconstantes perante a sociedade. Uma espécie de dinâmica social em curso e na contramão da conhecida teoria marxista, a qual intitula que as "raízes da evolução social não se situam numa mudança de ideias ou valores, mas nos fatos econômicos e tecnológicos". Marx, inspirou-se em Hegel, e adaptou sua análise do social "afirmando que todas as transformações que ocorrem na sociedade provêm de suas contradições internas e que os princípios contraditórios da organização social estão intrínsecos nas classes sociais, que a luta de classes é uma consequência de sua interação dialética, ou a falta dela".

Outro aspecto dessa percepção é a condição dos conceitos "yin/yang", algo sempre presente na cultura oriental, quando fazemos uma análise das coisas da vida e seu equilíbrio. Essa cultura milenar que tem muito a nos ensinar, curiosamente, nos apresenta atributos da própria condição e metodologia da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). A TGS pressupõe o mundo em função da inter-relação e interdependência de todos seres e fenômenos. Organismos vivos, sociedades e ecossistemas, são sistemas.

Os sistemas estão organizados em estruturas de múltiplos níveis, que podemos elencar como: sistema, subsistema e macrossistema.

As moléculas combinam-se para formar as organelas, as quais, por seu turno, se combinam para formar as células. As células formam tecidos e órgãos, os quais formam sistemas maiores, como o aparelho digestivo ou o sistema nervoso. Estes, finalmente, combinam-se para formar a mulher ou o homem vivo; e a "ordem estratificada" * não termina aí. As pessoas formam famílias, tribos, sociedades, nações. Todas essas entidades — das moléculas aos seres humanos e destes aos sistemas sociais — podem ser consideradas "todos" no sentido de serem estruturas integradas, e também "partes" de "todos" maiores, em níveis superiores de complexidade. De fato, veremos que "partes" e "todos", num sentido absoluto, não existem (CAPRA, 1982).

Desde o Século XIII pode-se destacar que nossos principais pensadores estavam desenhando os primeiros passos da TGS, a começar por Tomás de Aquino, que combinou o abrangente sistema da natureza de Aristóteles com a teologia e a ética cristã, um pensamento que perdurou por toda a Idade Média. Na Idade Moderna, Copérnico, Galileu e Newton contribuíram para que a ciência avançasse nas áreas da física e da astronomia e um novo método de investigação foi apresentado, desta vez, por Francis Bacon, que envolvia a descrição matemática da natureza e o método analítico de Descartes, a saber:

Toda ciência é conhecimento certo e evidente. Escreveu ele: Rejeitamos todo conhecimento que é meramente provável e consideramos que só se deve acreditar naquelas coisas que são perfeitamente conhecidas e sobre as quais não pode haver dúvidas.

Contudo, Descartes estava errado, pois o Século XX veio para iluminar a razão humana e ascender o pensamento sobre algumas verdades. A ciência se curva e mostra sua fragilidade e limitações, pois, agora, não existem mais verdades absolutas. O que existem são difusões da teoria cartesiana, mas na cultura

ocidental ainda é muito importante e goza de valor perante a sociedade. Afinal, Sir Isaac Newton, deu voz e vez a teoria cartesiana, formulou matematicamente e resumiu, agrupando as teorias de Copérnico, Kepler, Bacon e Galileu. E isso, por si só, já é o suficiente para os ocidentais acreditarem em “suas” verdades científicas e não as ponderar.

Outro aspecto a ser considerado, é a posição dos famosos filósofos políticos da Idade Moderna, Thomas Hobbes, Jhon Locke e Rousseau. Eles compartilhavam que a percepção sensorial é a base do conhecimento. Como Locke em sua metáfora: “a mente humana, no nascimento, é como uma tábula rasa em que o conhecimento é gravado”. E, além da filosofia política, esse conceito exerceu forte influência na psicologia clássica, cito: no behaviorismo e na psicanálise.

Mas tudo começa a ter um novo tom entre os acadêmicos e próprio tecido social quando em meados do Século XX, um ilustre e renomado cientista, chamado Albert Einstein, traduziu suas descobertas em dois artigos, um tratando da “relatividade” e outro da “radiação eletromagnética”. Quanto ao primeiro, não resta dúvida da sua veracidade, enquanto o segundo ainda requer uma apreciação e reflexão apurada por parte da sociedade ocidental, haja vista sua relevância junto ao que seria chamado de teoria quântica, também conhecida como teoria dos “fenômenos atômicos”.

O pensamento do homem “Moderno” foi inexoravelmente substituído pelo do homem “Contemporâneo”, ao que parece a visão newtoniana contribui para esse novo passo do amadurecimento do pensamento ocidental. Mas isso foi só o começo do que, mais tarde, outros cientistas apresentariam ao mundo, a exemplo do Raio X e da Teoria da Radiatividade, algo inexplicável pelo viés das teorias da física clássica. A despeito de uma nova tendência do pensamento ocidental e sua hierarquia da moral, não compartilhados com determinadas classes científicas, **importante ressaltar** (grifo nosso), emerge para justificar tais fenômenos a TGS que se apresenta como

uma alternativa que pode justificar uma viável e coerente explicação.

Com as contribuições da cultura oriental, a exemplo da medicina chinesa, os ocidentais parecem estar mais abertos a essas questões e propensos a acreditar nessas novas verdades. Em especial, nossos cientistas se mostram mais abertos a considerar resultados satisfatórios quando questões espirituais fazem parte do tratamento de doenças. Niels Bohr apresenta a noção de complementaridade, dizendo que “a imagem da partícula e a imagem da onda são duas descrições complementares da mesma realidade, cada uma delas só parcialmente correta e com uma gama limitada de aplicação. Ambas as imagens são necessárias para uma descrição total da realidade atômica e ambas são aplicadas dentro das limitações fixadas pelo princípio de incerteza. ”

Tais fenômenos, mais tarde, fizeram parte da biologia e da psicologia. Já na física quântica houve uma verdadeira revolução em relação a tudo o que sabíamos até então, ao nível subatômico, o paradoxo “onda x partícula” pode significar a mesma coisa, pois precisamos considerar que é impossível observar um átomo apenas em um lugar, mas em dois ou mais. Em outras palavras, somente se modificarmos nossos conceitos antigos e superarmos esse paradigma, será possível aceitar a inter-relação entre as coisas que conhecemos.

Portanto, as partículas subatômicas não são ‘coisas’, mas interconexões entre “coisas”, e essas “coisas”, por sua vez, são interconexões entre outras “coisas”, e assim por diante. Na teoria quântica, nunca lidamos com “coisas”, lidamos sempre com interconexões. É assim que a física moderna revela a unicidade básica do universo. Mostra-nos que não podemos decompor o mundo em unidades ínfimas com existência independente. Quando penetramos na matéria, a natureza não nos mostra quaisquer elementos básicos isolados, mas apresenta-se como uma teia complicada de relações entre as várias partes de um todo unificado. Heisenberg assim se expressou: “O

mundo apresenta-se, pois, como um complicado tecido de eventos, no qual conexões de diferentes espécies se alternam, se sobrepõem ou se combinam, e desse modo determinam a textura do todo (CAPRA, 1982).

Então, poderíamos dizer que o Universo só faz sentido se tudo que nele está, pertença a uma coisa só, ou seja, ele mesmo. Logo, cada evento é influenciado pelo universo todo, embora não possamos descrever essa influência em detalhe, reconhecemos uma certa ordem que pode ser expressa em termos de leis gerais.

Sendo assim, as relações e conexões entre as partes passam a ter um papel de protagonista no Universo, tal qual o conhecemos. Ora, somente através delas é possível entender o sentido absoluto e real do mundo onde vivemos, o que somos e a necessidade de interagirmos para alcançar nossos objetivos. Diferentemente da metáfora mecanicista do “relógio”, onde a soma das partes resulta no fim último, por intermédio dos teoremas da física quântica, o mundo não pode ser compreendido a partir de suas partes isoladas, mas da sua interdependência.

Para uma melhor compreensão, a priori nas leis da mecânica clássica as propriedades e o comportamento das partes determinam as propriedades e o comportamento do todo, enquanto na física quântica é estatística e considera que as probabilidades dos eventos atômicos são originadas pela dinâmica de todo o sistema. Portanto, é o todo que determina o comportamento das partes e, por assim dizer, o todo que se espera é, conseqüentemente, imensurável.

Tais princípios, se aceitos, podem explicar determinados milagres quando a conexão entre as partes é eficaz. Ou seja, na física moderna não se aceita mais a ideia de separação entre mente e corpo, entre o homem e natureza, entre mundo e Universo, não se pode mais falar de um sem compreender e considerar o outro, afinal somos parte de um todo integrado que precisa aprender a interagir para funcionar com mais qualidade.

Portanto, os cientistas são responsáveis por suas pesquisas, intelectual e moralmente. Essa responsabilidade tornou-se uma importante questão em muitas das ciências de hoje, mas especialmente na física, na qual os resultados da mecânica quântica e da teoria da relatividade abriram dois caminhos muito diferentes para serem explorados pelos físicos. Eles podem levar-nos — para expressá-lo em termos extremo — a Buda ou à Bomba, e cabe a cada um de nós escolher o caminho a seguir. Nesse mundo, a maioria das partículas materiais estão confinadas; elas estão presas às estruturas molecular, atômica e nuclear; não estão, portanto, em repouso, mas possuem uma tendência inerente para se movimentarem. Segundo a teoria quântica, as matérias está sempre se agitando, nunca está imóvel. Enquanto as coisas podem ser descritas como sendo feitas de componentes menores — moléculas, átomos e partículas —, esses componentes encontram-se em um estado de contínuo movimento (CAPRA, 1982).

Segundo a física quântica compreendemos que as partículas subatômicas não estão isoladas, mas que estabelecem interconexões, num universo inseparável entre o que o homem pode observar e o que sua consciência pode compreender.

Hoje, a física nos apresenta modelos de superação em relação às teorias clássicas da Idade Moderna, por intermédio de uma visão indivisível do todo, que conhecemos de Universo, cujas partes estão em constante transformação e inter-relação, sobretudo o homem, que figura como ator principal deste ensaio.

O paradigma do homem máquina já foi superado pela visão do todo integrado e que interage entre si como novo paradigma a ser compreendido, aceito e, novamente, superado por uma teoria que só poderá ser desenvolvida pelo homem do futuro. A esse conjunto de acontecimentos, dá-se a designação de processo ininterrupto. Por conseguinte a integração, as inter-relações e as interações entre as partes do todo são mais

fundamentais do que as próprias partes, desde que sejamos compreendidos como uma coisa só. Portanto, não há partes ou propriedades das partes que sejam mais importantes do que outra(s), pois uma(s) decorre(m) dá(s) outra(s) e sua integração, suas inter-relações e suas conexões determinam o todo.

Ora, a estrutura tridimensional da molécula de DNA - a dupla hélice - foi descoberta em 1953, por Francis Crick, James Watson e Maurice Wilkins, quando trabalhavam em Cambridge, no Reino Unido. O Genoma Humano consiste na sequência dos 23 pares de cromossomo que se encontram dentro do núcleo de cada célula do ser humano. O genoma humano é constituído por aproximadamente 27 mil genes. O Projeto Genoma Humano foi uma iniciativa cujo objetivo era fazer o sequenciamento do genoma humano.

Somente depois de alguns anos, conseguimos decodificar o código genético do DNA humano, entretanto somente 5% dele, aí pode-se inferir que seu restante é movido por conta da sua integração e movimento de suas conexões. Em 14 de abril de 2003, um comunicado de imprensa anunciou que o projeto foi concluído com sucesso, com a sequenciação (no Brasil, sequenciamento) de 99% do genoma humano com uma precisão de 99,99% e que suas conexões são imprescindíveis para a descoberta de tratamento e prevenção de doenças.

Embora ainda tenhamos o modelo cartesiano em vista, que trata de uma visão reducionista, os cientistas da mente podem ser os precursores a nos ensinar que os fenômenos cerebrais, ainda não explicados, podem ser compreendidos a partir do novo paradigma da visão holística. Para resolver esse problema científico-filosófico precisamos transcender o modelo do paradigma antigo, mecanicista e reducionista da concepção cartesiana, para um novo que pode ser a própria Teoria Geral dos Sistemas ou introduzido por seus conceitos. Podemos observar avanços em determinadas áreas do conhecimento iniciativas interessantes nesse sentido, a exemplo da Organização Mundial de Saúde (OMS) que considera o conceito

de saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social” e não meramente a ausência de doenças ou enfermidades. Isso considera um ser humano integrado em todas as suas partes, o que se discute agora é a sua compreensão com relação ao meio ambiente, ou seja, é impossível haver um ser humano com uma qualidade total de vida, uma condição ideal, sem considerar o meio ambiente onde vive.

Na psicologia observa-se a participação ativa do estado psicológico das pessoas no desenvolvimento direto de doenças ou na sua cura, seja no aspecto das emoções, pensamentos, comportamentos ou na combinação de todas delas. Daí, iniciativas para desenvolver a paz interior por intermédio de meditação, Yoga, Tai Chi, entre outras alternativas, por exemplo, a prática de esportes objetivando desviar o foco do pensamento, minimizar o estresse e a ansiedade no trabalho, a síndrome de Burnout, a bipolaridade, combater a depressão e outros vícios, etc.

Não resta dúvida que as enfermidades do ser humano são melhor compreendidas, tratadas e resolvidas quando outros aspectos também são considerados: confiança, sensibilidade, bom senso, conforto, empatia, agradabilidade, generosidade, atenção, cuidado, gentileza, disponibilidade, ajudar sem distinção, entre outros que podem fazer toda a diferença.

Outro viés desse novo paradigma compreende a “economia” e suas contingências. Intimamente ligada ao sistema de valores que se observa e as condicionantes da vida social, a exemplo da correlação: ECONOMIA x COVID 19, onde, a partir de 2020, assistimos a um verdadeiro declínio da economia frente aos desafios do enfrentamento dessa terrível e avassaladora doença que levou mais de 5 milhões de vidas ao redor do mundo. Inúmeras providências econômicas foram necessárias para fazer frente às várias demandas urgentes que se apresentaram na vida das pessoas. Percebemos que é impossível viver sem ter saúde..., logo, tudo está integrado e

precisamos reaprender a importância de interagir. Na medida em que vamos enfrentando esses desafios e modificando nosso sistema de valores, surgem novos padrões comportamentais favoráveis à vida.

Entretanto, estudar uma nova relação, conexão e hierarquia de valores não é algo fácil ou aceito, para não perder suas regalias, quem está no alto da pirâmide, foge para outras discussões.

Segundo Capra (1982):

Depois da revolução científica e do Iluminismo, o racionalismo crítico, o empirismo e o individualismo passaram a ser os valores dominantes, em conjunto com uma orientação secular e materialista, o que levou à produção de bens supérfluos e de artigos de luxo e à mentalidade manipuladora da era industrial. Os novos costumes e atividades resultaram na criação de novas instituições sociais e políticas e deram origem a uma nova ocupação acadêmica: a teorização em torno de um conjunto de atividades econômicas específicas — produção, distribuição, câmbio, distribuição de empréstimos financeiros —, que subitamente adquiriram grande relevo e passaram a exigir não apenas descrição e explicação, mas também racionalização.

Passado um determinado tempo, apesar das imensas barreiras para aceitar uma nova forma de ver o mundo, por diversas influências, surgiu o Capitalismo, junto dele Marx e um pouco mais tarde, a crítica ao seu sistema, o que nos chama a atenção é que tudo tem a ver com o sistema de valores e a moral da sociedade vigente. Na contramão deste paradigma, importantes segmentos, sobretudo do meio econômico, tomam por base o crescimento igual, na medida de seus esforços, onde todos ajudam a todos. Sendo assim, para garantir uma qualidade de vida melhor é preciso abdicar do crescimento material e investir no desenvolvimento interior das pessoas.

Na ecologia é possível verificar que os desmandos humanos são inconsequentes, verdadeiras tragédias naturais, derramamento de petróleo, acidentes nucleares, rompimento de barragens, são grandes exemplos, sem falar no desgaste da camada de ozônio e o degelo, ou seja, tudo está interligado, para se ter uma vida longa e saudável, somente num ambiente, interno e externo, favorável.

Não resta dúvida que precisamos equilibrar as coisas, a riqueza do planeta Terra, por exemplo, é mal distribuída e não há uma vertente de consciência para o reaproveitamento total. O desenvolvimento humano está mais inclinado a sua conexão com a Tecnologia da Informação (TI) e a Inteligência Artificial (IA), mas o que dizer da Inteligência Emocional (IE)? Ao que parece, o crescimento material está mais em voga do que o crescimento interior... Como resultado, encontramos pessoas mais egoístas, antissociais, antiecológicas, mórbidas, desumanas e, conseqüentemente, mais doentes.

Por outro lado, a corrida em busca do poder no mundo, tornou-se uma obsessão. A tríade Ciência, Militares e Políticos, gera um perigoso resultado, o poderio militar e o desenvolvimento de armas nucleares com a desculpa de defesa do território das nações, evolui para o desejo de domínio de outros povos, ou seja, o cientista desenvolve a bomba, os militares a colocam onde é necessário e os políticos decidem quando e contra quem apertar o botão... Não resta dúvida que vivemos uma crise de valores e um profundo desequilíbrio cultural que geram inúmeros comportamentos psicopatas. O problema é quem está no poder e quem está ganhando dinheiro ou algum benefício, logo, este sistema não permite a evolução humana enquanto seres humanos pertencentes ao mesmo habitat, enquanto pensarmos dessa forma, estaremos divididos e comprometidos com a desigualdade fatal no planeta, ademais ainda temos os resíduos nucleares, o que fazer com isso?

Nossas fontes de energia estão se esvaindo, assistimos à escassez dos recursos naturais fósseis, como o petróleo,

carvão, gás e também, por determinados períodos, a própria água, precisamos nos reinventar, nos unir, trabalhar em conjunto para descobrir fontes renováveis de energia e desenvolver tecnologias apropriadas para esse fim, viáveis do ponto de vista econômico e sua distribuição a todos. Portanto, se faz necessário focar em fontes “limpas” e “renováveis” de energia, tais como o sol e o vento, mas antes, é imprescindível o engajamento de todos. Caso contrário o problema não se resolve, se mantém, ou seja, somente quem tem posse ou poder terá energia para satisfazer seus supérfluos.

Tanto na agricultura como na medicina podemos observar a participação de cada vez mais pessoas especializadas em áreas diferentes para ajudar na busca de soluções pertinentes a esse contexto holístico e ecológico. A percepção sistêmica da vida, uma nova visão de mundo e um novo paradigma, nos permite acreditar que é possível evoluir mais e melhor sem demérito e sem diferenças, pois está baseada nas inter-relações e interdependências do todo: social, cultural, psicológico, científico, ecológico, belas-artes, político, militar...

Com efeito, a "nova física", especialmente sua abordagem *bootstrap*, está muito próxima da teoria geral dos sistemas. Ela enfatiza mais as relações do que as entidades isoladas e, tal como a perspectiva sistêmica, percebe que essas relações são inerentemente dinâmicas. O pensamento sistêmico é pensamento de processo; a forma torna-se associada ao processo, a inter-relação à interação, e os opostos são unificados através da oscilação (CAPRA, 1982).

Em suma, a diferença básica entre os modelos cartesiano e o sistêmico é que no primeiro fala-se de uma máquina, cujas peças e resultados são os mesmos sempre, já para o segundo modelo falamos de um sistema vivo que se movimenta e que suas partes se adaptam e se inter-relacionam conforme a necessidade, ou seja, tudo é um processo que nunca para. Portanto, a resiliência e a sinergia são as chaves mestras que

diferenciam a abordagem sistêmica do antigo conceito cartesiano, onde suas partes eram rígidas estruturas mecânicas.

Para ser mais assertivo, a teoria sistêmica prevê um sistema vivo que se “auto-organiza” por si só, redefine suas expectativas surpreendentemente a cada ciclo consegue alterar os resultados mais previsíveis. Ou seja, como todos já sabem, a única coisa certa no mundo é que tudo está se movimentando e se transformando. Sendo assim, não é difícil prospectar que o sistema se mantém vivo pelo exercício do seu movimento e apresenta uma resposta diferente da esperada, o que o torna sustentável, por assim dizer.

Esta concepção sobre o novo modo de viver é mais bem entendida e aceita por indivíduos e pequenas comunidades do que por grandes instituições sociais e acadêmicas, que tendem ao pensamento cartesiano.

Por analogia, a ideia é construir um novo sistema de informações a serem difundidas interna e externamente: Interna – Os bons exemplos, as coisas boas a serem seguidas, as ideias do Comando, etc. e Externa – a boa imagem da Corporação (seus ativos) e as coisas boas que faz à sociedade, mas também o próprio Governo do Estado. Isso é, o meio ambiente (social e ambiental) rege o comportamento humano. Por fim, a reestruturação da comunicação pelo viés da educação necessitará uma reformulação integral da metodologia pedagógica.

Acredita-se que todos esses movimentos, os quais já podemos chamar de “novo paradigma” da sociedade pós-moderna, ainda não estão estrategicamente alinhados, mas caminham no mesmo sentido e isto, por si só, naturalmente os reúne. Com o advento desse paradigma, nasce um novo conceito, frente às preocupações com a justiça social, o equilíbrio ecológico, a autorrealização e a espiritualidade, os quais enfatizam diferentes aspectos da nova visão da realidade que emerge. Pessoas, movimentos, iniciativas, ideias, instruções, comunicação, conhecimento, etc., devem ser

integrados e interagir entre si e em todos os sentidos. Afinal, quanto mais desorganizados formos, melhor a eles, aos pequenos grupos com interesses escusos.

“Pensar globalmente e atuar localmente” é um princípio da administração moderna que tem sua origem na teoria dos sistemas. Temos uma alternativa, a possibilidade ímpar de sintetizar e adaptar às nossas necessidades as estratégias de comunidades criativas existentes em todo o mundo — desde o modelo chinês de desenvolvimento humano (comunitário e autossuficiente), às numerosas comunidades no Terceiro Mundo, até o modelo de autogestão de países do primeiro mundo como o Canadá, Austrália, Suécia, o respeitadíssimo ecossistema do *Silicon Valley* nos Estados Unidos da América e suas economias informais, as *Startups* bilionárias.

A neurociência nos ensina que o cérebro humano é um sistema vivo por excelência, cujos neurônios são produzidos até o primeiro ano de vida e a partir daí encerra-se a produção, entretanto pode-se observar determinadas mudanças plásticas no decorrer da vida. A “plasticidade” é um fenômeno que pode ser verificado após acidentes onde o cérebro é afetado de alguma forma. Independentemente da extensão da lesão, as atividades cerebrais continuarão ocorrendo pelo resto da vida, por meio de ajustamentos.

Por sua vez, o cérebro nunca se deteriora, muito pelo contrário, quanto mais é usado, mais poderoso se torna. Isso só é possível porque a natureza se encarrega de providenciar as sinapses nervosas, impulsos elétricos e químicos, que viabilizam a comunicação entre os neurônios para estabelecer uma rede de informações que culminam no entendimento humano das coisas.

Não só como animais em si, mas também como seres sociais, os seres humanos são considerados indivíduos únicos e sem competição, entre os demais, no meio ambiente onde habita. Mas, por uma única razão, não podem viver solitários, porque nascem, sobrevivem e morrem em sociedade. Logo,

dependem uns dos outros para viver, pois tudo o que criamos, construímos, planejamos e sonhamos é para usufruir com mais alguém.

Diante desse contexto fica a seguinte provocação filosófica: a nova tendência cultural está mais inclinada a aquiescer em relação aos movimentos de inter-relação entre todas as suas partes, conseqüentemente uma transformação ininterrupta de absolutamente todos os processos conhecidos, do que simplesmente a tentativa de prever o futuro mediante preconceitos.

II - COOPERATIVISMO, UM PRINCÍPIO INOVADOR QUE DÁ RESULTADOS MUITO MAIS HARMÔNICOS E PRODUTIVOS

Em última análise, um “diapasão” que, uma vez tocado, reverbera concomitantemente, percebemos que o que fazemos para os outros, fazemos também para nós.

() ... a articulação das áreas operacionais deve estar integrada, com vistas a uma responsabilidade mais **cooperativa** (grifo nosso) com os órgãos públicos afins, com o objetivo de visando potencializar os resultados (VALLA, 2012).

Em nossos dias, um sistema que vem assumindo papel prático da Teoria Geral dos Sistemas, no que diz respeito ao cenário sistêmico e produtividade, é o das Cooperativas. Huberman, em “História da Riqueza do Homem”, citado na obra Sicredi Campos Gerais (2014), relata que “nos primórdios do feudalismo, a terra sozinha constituía a medida da riqueza do homem”. Os tempos passaram e o homem criou a moeda, seus valores e estabeleceu suas trocas, concretizando, assim, a riqueza em dinheiro como a conhecemos nos dias hoje.

O que uma, duas ou três pessoas, separadamente, não podiam realizar, muitas, agindo num único órgão, agindo como um todo, sob uma única direção, podiam. Agindo assim, o ser

humano conseguiu superar todos os desafios daquela época, como os saques dos piratas, por exemplo. Isso é exatamente um dos principais princípios da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, quando as partes interagem entre si, o resultado é imensurável, maior e melhor do que sua simples soma das mesmas. Neste contexto, não resta dúvida da capacidade do ser humano trabalhar em conjunto, regrado por sistemas e subsistemas, que se ajudam entre si, para um determinado fim. Analogamente aos estudos de Estado-Maior das Corporações militares desde tempos remotos (Idade Média), instituídos, de forma integrada, mas que ainda hoje precisam aprender a trabalhar para “interagir entre si”.

Atualmente, pode-se citar o modelo que coincide e se movimenta, indubitavelmente, na mesma direção dessa mesma corrente filosófica, o sistema de “cooperativas”, que vem crescendo a cada ano vertiginosamente por fazer cada vez mais sentido na vida e na produtividade laboral das pessoas.

Quanto mais verificamos o mundo e suas mudanças, mais constatamos que existe uma tendência natural das coisas em se associar, para o estabelecimento de vínculos, para viver uns com os outros e, por fim, cooperar. Isso é algo genuíno para os animais que conseguem sobreviver por mais tempo, independente da sua posição na cadeia alimentar, sobretudo, o ser humano.

Na história recente da civilização ocidental percebe-se que o homem costuma associar-se, muitas vezes, sem perceber, seja para se defender ou comer, credos, princípios, valores, intenções, isso é, uma cooperação simples, empírica e espontânea estruturada ou não e, assim, nasce o cooperativismo.

Para se entender um pouco melhor a criação, estrutura e resultados do cooperativismo será necessário fazer uma imersão em suas raízes e princípios. Sendo assim, é preciso voltar os olhos para o passado e acompanhar as ideias de quem deu início a essa magnífica jornada.

Essa história que teve seu início em outro tempo, quando ainda não havia máquinas para registrar os processos e a confiança era o carro chefe das transações de mercado. Muitos daqueles que idealizaram essa nova forma de fazer negócios, já não estão mais aqui para testemunhar os excelentes resultados e benefícios a toda nossa civilização. A maioria deles, nem sonhava que as cooperativas alcançariam a dimensão que têm hoje, na casa de milhões de associados espalhados por todo o mundo, nos mais variados tipos de negócios ou transações financeiras.

Segundo o *Sicredi's Journey*, o cooperativismo no mundo surgiu em 1844, em Rochdale, na Inglaterra. Em meio a um ambiente adverso na segunda fase da Revolução Industrial, quando a jornada de trabalho era de 15 horas/dia e que explica porque tecelões se organizaram para fundar uma cooperativa de consumo para alterar sua perspectiva de inserção no mercado. Dentre outros, podem ser vistos os modelos concretos que mais serviram de referência para esse sistema, o modelo alemão de Raiffeisen e o italiano Luzzatti.

No Brasil, as raízes do sistema estão, em sua primeira versão, fundada em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Batizada por imigrantes alemães como *Sparkasse Amstad*, a Caixa Rural da localidade de Linha Imperial marcou a chegada de uma nova forma de organização econômica ao País, que iniciaria sua expansão pelo sul do país até atingir, décadas mais tarde, outras regiões do Brasil, consolidando-se como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional.

Por aqui as ideias de cooperativismo atravessaram o atlântico na bagagem do padre suíço Theodor Amstad, no fim do século 19, acompanhando o movimento de imigração da Europa. Os europeus buscavam oportunidades de trabalho e no Brasil havia uma escassez de mão obra e o país precisava substituir os escravos, pelo fim do tráfico de escravos (1850) e Abolição da Escravatura. E foi nas colônias do sul do país, onde

os europeus foram acomodados em sua maioria, que esse sistema encontrou desenvoltura pujante rumo ao sucesso do que eles pretendiam fazer em seu labor diário. Afinal já conheciam o sistema de sua terra natal e precisavam construir casas, ruas e tudo mais para poder viver dignamente, valendo-se do trabalho coletivo para enfrentar os inúmeros desafios que encontravam na terra tupiniquim. Daí em diante, não é difícil deduzir como se deu o desenvolvimento do cooperativismo em nosso país, cujos valores eram norteados pela solidariedade, ajuda mútua e crescimento na medida da proporção do trabalho de cada um.

Não resta dúvida que o compromisso com a comunidade é o que viabiliza e dá credibilidade às cooperativas no mundo inteiro e o que explica esse fenômeno dos séculos 18 e 19 é a confiança, base de relacionamento comercial. Sua expansão se deu de forma crescente nos séculos 20 e 21 e foi possível identificar, de forma vertiginosa, uma evolução do sistema de cooperativas na vida e no trabalho das pessoas.

O que explica esse fenômeno? Simplicidade e transparência, seriedade e comprometimento com a causa. Por sorte, o sistema encontrou eco nos pensamentos e na voz de pessoas de bem. Hoje, é praticamente impossível desacreditar ou negar a importância e os excelentes resultados obtidos até aqui, o futuro reserva algo ainda melhor, pois os resultados vistos são maiores do que os esperados inicialmente e mais benéficos à qualidade de vida das pessoas comparados a outros modelos.

Em suma, todos esses elementos constituintes do sistema de cooperativas, a solidariedade, o bom e verdadeiro relacionamento entre todos e, por fim, o compromisso com a comunidade, ajudaram na viabilização de um futuro próspero não só aos associados, mas a todas as pessoas que viviam no mesmo ambiente, por meio da participação ativa e majoritária na construção de escolas, igrejas, ruas, casas, hospitais, máquinas agrícolas e tecnologias cada vez mais avançadas.

III - INTEGRAÇÃO E INTERAÇÃO

Contudo, do exposto, nos resta correlacionar esse conjunto de fatores que provaram sua eficiência produtiva em vários segmentos da sociedade, aliás, uma eficiência muito maior em relação ao sistema tradicional de capitalismo que conhecemos, com a Teoria dos Sistemas que vínhamos explanando até então. Nesse sentido, torna-se cada vez mais evidente que pessoas que trabalham de forma integrada e interagindo entre si e entre os inúmeros sistemas gozam de resultados mais satisfatórios, seja do ponto de vista da produtividade laboral ou do crescimento enquanto ser humano, pois caminhamos para o mesmo sentido.

IV - E PARA O FUTURO?

E o que dizer do que vem pela frente? O futuro das cooperativas é a intercooperação, trata-se de algo ainda maior, ainda mais rico, ainda mais exponencial do que tudo aquilo que já vimos, mas que podemos imaginar porque estamos a um passo de acontecer. As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros, dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A começar pela base (integração horizontal), entidades de primeiro piso, e depois, com as coirmãs dos demais ramos de mercado que se relacionam por algum motivo. A ideia é buscar soluções diferentes e mais eficazes com outras cooperativas semelhantes espalhadas pelo globo.

Podemos fazer um paralelo com os segmentos que lidam com a segurança pública, pois, não raras vezes, estamos lidando com mesmo tipo indivíduo criminoso que atua em várias frentes, a exemplo, as empresas conhecidas como “duais”.

Empresas de fachada ou mesmo fantasmas, abertas para um determinado fim, mas que, na verdade, servem para outro, tudo para ludibriar as barreiras policiais e fiscais. Quando as informações sobre inteligência e dados cadastrais são compartilhadas entre órgãos de segurança, evidentemente, as consequências do combate ao crime são muito produtivas.

Por fim, o princípio cooperativista do interesse pela comunidade sustenta que as cooperativas trabalhem para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros. Está em seu DNA, coletividade e cooperativismo, naturalmente aqueles sendo afins, se associam. E isso, é uma questão de confiança recíproca.

“Vô, qual a melhor moeda do mundo?

É a mais antiga e a que ainda mais vale.

E qual é, vô?

Mas ela só vale enquanto a gente merecer.

Então, fala qual é essa moeda, vô?

Calma, você sabe que eu vou te contar, ou você não tem confiança no seu avô?

Tenho, vô, mas fala que moeda é!

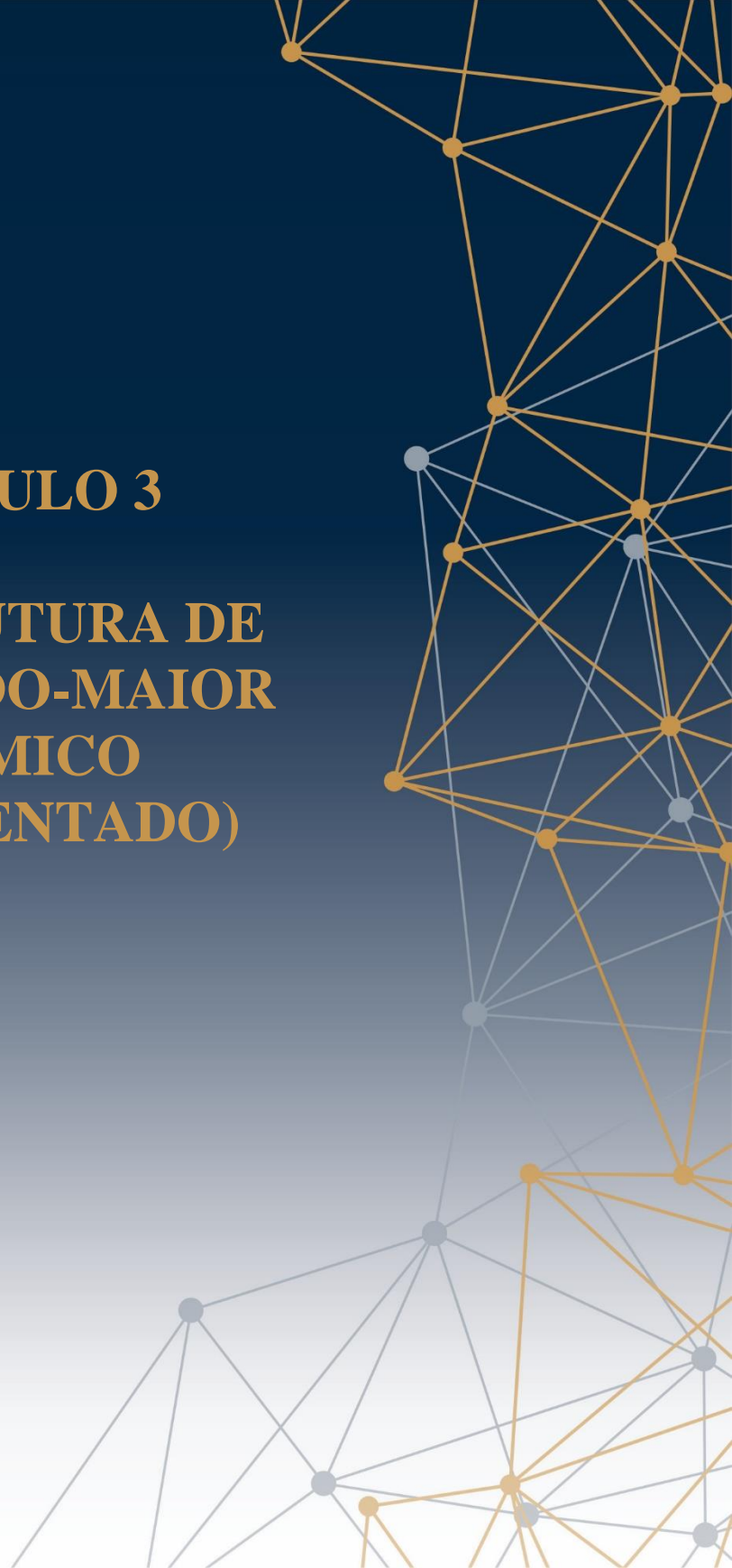
Já falei. É a **confiança** (grifo nosso)”

(PELLEGRINI, Domingos. A Construção da Confiança).

Embora já tenha sido demonstrado a associação do sistema de cooperativas e a Teoria Geral dos Sistemas, seus princípios comuns ecoam na estrutura de Estado-Maior, no próximo capítulo vamos nos debruçar na implementação da estruturação integrada e na interação das atribuições deste último (Estado-Maior), haja vista, tudo o que foi demonstrado até este momento.

CAPÍTULO 3

ESTRUTURA DE ESTADO-MAIOR SISTÊMICO (COMENTADO)



CAPÍTULO 3

ESTRUTURA DE ESTADO-MAIOR SISTÊMICO

(COMENTADO)

A organização sistêmica tem como um dos seus principais propósitos o de conseguir uma integração de atividades ao nível em que se torna mais adequado e necessário, isto é, no nível de cada projeto, atividade ou programa a executar. Nas Polícias Militares está centrada no terceiro nível de estruturação, isto é, nos órgãos de apoio (VALLA, 2012).

Na imagem a seguir é possível visualizar inúmeras estruturas da Polícia Militar sob a ótica da “Visão Sistêmica”. De fora para dentro, o “SUPRA-SISTEMA” que abarca tudo o que existe na Corporação, depois observa-se os “SUB-SISTEMAS”, que são integrados por natureza e interagem entre si e entre suas próprias partes.

Podemos traduzir da seguinte forma: o Ambiente Externo (Ambiental) é a sociedade em que vivemos, as áreas da Corporação os Subsistemas e na área central (núcleo) o Comando.

FIGURA 2 - Estruturas da Polícia Militar sob a ótica da “Visão Sistêmica



Fonte: Valla (2012).

Para se concretizar tal paradigma, faz-se necessário acrescentar aos fundamentos da doutrina de Estado-Maior da Polícia Militar os elementos constituintes que servirão como alicerces da construção moderna e revitalizada deste segmento, em nível de Comando Intermediário, com o escopo de trabalhar de forma dinâmica, com elevado grau de cooperação entre os canais técnicos, seja do Alto Comando, dos Comandos Intermediários ou das Unidades Operacionais Subordinadas a toda a estrutura funcional.

Por vezes perde-se o foco, mas é preciso lembrar sempre que o objetivo maior do trabalho de Estado-Maior é voltado ao combate ao crime. Por se tratar de uma estrutura que depende do nível da sua integração e interação, sua capacidade produtiva não pode ser mediana, não há espaço para um efetivo com déficit de conhecimento técnico e descomprometido com a missão, para um padrão de excelência é preciso modernizar sua atuação de maneira efetiva, eficiente e eficaz.

De que maneira o pessoal de apoio gera vantagem competitiva?... Estamos começando a pedir a nossos departamentos de apoio para explicar-nos se estão oferecendo serviços de baixo custo ou serviços diferenciados. Se não estiverem oferecendo nenhuma dessas duas estratégias, é provável que terceirizemos a função (LARRY BRADE, Presidente da FMC Corporation).

Fundamentalmente, o princípio que rege o Estado-Maior (EM) é a sua capacidade de interagir, buscando melhores resultados administrativos e operacionais, evitando o retrabalho, entre outras deficiências graves que contribuem com a corrosão das entranhas de qualquer empresa, fábrica, indústria, instituição, organização ou corporação, a exemplo do desleixo com a sua doutrina, o que chamo de “alma”, procrastinação, falta de controle, desentendimentos no que se refere à unidade de comando e falta de rigor quanto à estética propriamente dita.

Veja, quanto mais rigor com que a Corporação desenvolve e aplica sua doutrina, mais séria e profissional se torna. Sua visibilidade, tanto para o público interno, externo, especialistas e outras instituições semelhantes no Brasil e no mundo, será elevada, copiada e respeitada por todos, considerando a forma que implementa a doutrina, na prática e por “todos” os envolvidos nesse processo de construção de uma corporação que evolui e cresce diariamente.

Por outro lado, é imprescindível que exista um bom Planejamento Estratégico e um Plano de Comando bem elaborado, que sejam exequíveis, com fins claros, precisos e

concisos, considerando o universo cultural e doutrinário dos integrantes da corporação.

Para a excelência do resultado de seu trabalho, o Estado-Maior deve desenvolver sua atividade pautada nas diretrizes do Planejamento Estratégico da Corporação e no Plano de Comando. É claro que cada nível deve obedecer às suas características funcionais: Estratégico, Tático e Técnico.

A priori tomando por base o Planejamento Estratégico da Corporação, o Plano de Comando do Comandante-Geral deve ser elaborado por intermédio da 3ª Seção do Estado-Maior (do alto comando). Em seguida, os Comandantes dos Comandos Intermediários deverão providenciar seu Plano de Comando, cuja base deverá ser o Planejamento Estratégico da Corporação e o Plano do Comando-Geral. Feito isso, cada Comandante de Unidade Operacional deverá preparar e implementar seu Plano de Comando com base nos documentos acima (Planejamento Estratégico da Corporação, Plano do Comando do Cmt. Geral e o Plano de Comando do Cmt. Intermediário). Por fim, os Comandos de Companhias também deverão elaborar seu Plano de Comando, com base nos documentos já citados neste parágrafo (Planejamento Estratégico da Corporação, Plano de Comando do Cmt. Geral, Plano de Comando do Cmt. Intermediário e Plano de Comando do Cmt. Da sua respectiva Unidade), ou seja, todos os objetivos e metas devem dialogar entre si, em outras palavras, não é possível aceitar desencontros estratégicos, táticos e técnicos. A esse processo, chamado de “alinhamento” por Kaplan e Norton, de acordo com seu livro intitulado ALINHAMENTO:

As unidades de apoio podem adotar um conjunto sistemático de processos a fim de criar valor por meio do alinhamento. Primeiro, elas alinham suas estratégias com as das unidades de negócio e da corporação, definindo o conjunto de serviços estratégicos a serem oferecidos... Em seguida, cada função de apoio determina como pode ajudar as unidades de negócio e a corporação a alcançar seus objetivos estratégicos (KAPLAN e NORTON).

Segundo os autores, tão importante quanto definir uma estratégia é perceber se todos os segmentos da corporação estão seguindo tudo o que foi planejado. Com muita frequência é comum que diferentes unidades da mesma Corporação necessitem de uma coordenação, pois atuam com propósitos desconexos e buscam objetivos conflitantes. Voltado para o contexto da Polícia Militar, a Terceira Seção do Estado-Maior, alinhada com a terceira seção dos Comandos Intermediários e estes, conseqüentemente, com a terceira seção das UOp, serão os maiores responsáveis pela criação/organização, coordenação/supervisão e fiscalização/execução, respectivamente, do Planejamento Estratégico.

Sobretudo, como objetivo central deste trabalho, nos debruçamos nas atribuições específicas do Estado-Maior dos Comandos Intermediários, as quais se voltam, precisamente, na coordenação e supervisão da implementação do Planejamento Estratégico, como parte fundamental neste processo de construção.

Cabe a esse “nicho” setorial corporativo a missão de absorver o conteúdo das intenções do Alto Comando, por intermédio do Planejamento Estratégico e Plano de Comando e, por meio de ferramentas específicas de mensuração, monitoramento e controle, fazer com que as Unidades Operacionais e Especializadas desenvolvam suas ações de modo a convergir com essas intenções. Esse verdadeiro “alinhamento” deve ser implementado para criar “valor” por meio de “sinergias” produzidas pela corporação, sob a liderança da administração central dos Comandos Intermediários e canalizar toda essa força para gerar um desempenho notável e de excelência frente ao que se propõe.

Para fins desta pesquisa e pensando na estruturação de Estado-Maior da Polícia Militar do Paraná, apesar de outras designações, vamos considerar que o nível **Estratégico** esteja com o Alto Comando da Corporação, o nível **Tático** com os Comandos Intermediários e o nível **Técnico** com as Unidades

Operacionais com responsabilidade territorial ou Unidades Operacionais Especializadas.

Cabe ressaltar, que haverá uma justificativa técnica plausível e razoável para cada intenção dessa natureza, sem prejuízo dos trabalhos e resultados de praxe.

A estrutura é a forma pela qual a autoridade é exercida e as funções decompostas na organização. Nas Polícias Militares e nos Corpos de Bombeiros Militares, com pequenas variações, isso se efetiva mediante o tipo de organização **linha-staff** resultantes de dois tipos de organização – a linear e a funcional – buscando-se incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens mediante uma estrutura mista. É o modelo mais utilizado atualmente, propiciando um arranjo organizacional mais completo e complexo (VALLA, 2012).

Já no ano de 2012, nas palavras do mui digníssimo Cel. Valla, é possível perceber a importância e complexidade das atribuições do Estado-Maior Intermediário para as Corporações Policiais Militares no Brasil. Sua estrutura, fundamentalmente, integrada exige uma “interação” dos envolvidos no processo para demonstrar sua força e coesão em relação ao todo. Entretanto, não é algo simples e fácil, muito pelo contrário.

Alguns líderes estão a mercê, outros na ignorância e, ainda os que desdenham de um assunto com tamanha magnitude e interesse à Corporação. Afinal, dependerá justamente dessa interação para que o Comando tenha convicção que seus objetivos serão alcançados, por intermédio dos Comandos Intermediários.

O preâmbulo deve ser de conhecimento obrigatório para que se possa compreender o que vem pela frente, seguem a seguintes considerações acerca do que seria um prospecto da estrutura de um “Estado-Maior Sistêmico” à Polícia Militar.

Com o fito da redução de custo e de pessoal e, também, do retrabalho, assim como o aproveitamento de Oficiais

Superiores em outras áreas administrativas e/ou operacionais, chega-se à conclusão da necessária junção de determinadas áreas do Estado-Maior sob a batuta dos princípios Sistêmicos.

Como foco desta pesquisa, apresentamos uma prospecção sobre a estrutura e atribuições comentadas especificamente do Estado-Maior da Corporação em nível Tático, ou seja, voltada aos Comandos Intermediários. Sua participação nesse processo de execução da estratégia é de fundamental importância, pois será o responsável em traduzir as intenções do alto comando para o escalão operacional (de execução). Suas principais atribuições são a coordenação e a supervisão das ações, operações, rotinas administrativas, instruções e demais serviços das Unidades subordinadas respectivamente a cada Comando Intermediário, além de assessorar seu comandante no processo de tomada de decisão.

Tomando como princípio o que até aqui foi demonstrado e partindo desses pressupostos, será descrito e comentado a despeito de cada atribuição dos elementos constitutivos do Estado-Maior do Comando Intermediário, o qual, a partir deste momento, será representado pela sigla “**EMS**” (**Estado-Maior Sistêmico**), assim como, quem exercerá tais funções.

Os Oficiais e Praças escolhidos deverão ser especialmente selecionados para essas atividades, atendendo determinados critérios, sobretudo o critério de tempo de serviço operacional dedicado à Corporação, em razão da maturidade profissional e experiências adquiridas ao longo desse tempo. Em uma segunda análise, pela sua qualificação acadêmica (técnica-científica) civil ou militar e, por fim, pela sua desenvoltura na gestão de pessoas, de inteligência, de planejamento e/ou instrução, de materiais e/ou orçamentária, de relações públicas, ou outro conhecimento específico.

Dito isso, passaremos à proposta que divide e subdivide em Seções, Subseções e Setores respectivamente de acordo com seu tamanho e importância:

- I. A **Primeira Seção do “EMS”** será responsável pelo efetivo (pessoal) de todo o Comando Intermediário. Para tanto, será necessário separar em 5 (cinco) grandes setores:
- a. **Setor de Recursos Humanos (RH):** Responsável pelo QO (**Quadro Organizacional**) e todas as escalas da sede e escalas gerais das UOp subordinadas, isto é, supervisão e controle absoluto dos Oficiais e Praças do Comando Intermediário, por intermédio de sistemas próprios desenvolvidos para esse fim, lotação, classificação, transferências, permutas, baixas médicas, férias, dispensas, licenças, indisponíveis por outros motivos, principais escalas das UOp subordinadas (quando absorver mais de um UOp), escalas do efetivo da sede, entre outras pertinentes. Essa gestão ficará a cargo de um Subtenente, auxiliado por um graduado (Cabo), os quais utilizarão dos sistemas disponíveis para o devido controle e interação com outros policiais militares que desempenham função semelhante em nível de UOp;
 - b. **Setor do Boletim Interno (BI):** A feitura do BI propriamente dito, publicação das escalas pertinentes, de assuntos administrativos, das instruções, de Justiça e Disciplina, transcrições do Boletim-Geral (BG), das Seções do EMS e cadastro da vida funcional dos policiais militares da sede do Comando Regional, via sistemas disponíveis. Essa gestão ficará a cargo de dois graduados, um 2º Sargento para confecção do Boletim Interno, leitura do Boletim-Geral e devidas transcrições do que seja de real interesse ao Comando Intermediário, entre outras transcrições das demais Seções do EMS e UOp subordinadas e, tendo um Cabo para ajudar nessas missões.

Além disso, devem ser registrados os assentamentos funcionais nas fichas individuais dos policiais militares da sede, através dos sistemas disponíveis e arquivar todos os documentos da P1 (físicos e digitais). Sendo imprescindível o compartilhamento de informações de cunho técnico e interação com outras pessoas que desempenham funções semelhantes, em nível do EMS e das UOp subordinadas, para o sucesso do trabalho;

- c. **Setor de Direitos:** Responsável pela garantia do atendimento dos direitos dos policiais militares sob o respectivo Comando Intermediário. Aos policiais da sede, caberá cuidar, desde o início do processo e aos demais, dar sustentabilidade legal e fluidez para que o processo chegue a quem de direito para os consecutórios encaminhamentos. Para tanto, se fará necessário um 1º Sargento, auxiliado por outro graduado (Cabo), preferencialmente, especializados nessa área, por meio de cursos internos e/ou externos, os quais serão os responsáveis pela interação com o policial militar requerente e os demais órgãos responsáveis pela tomada de decisão do pleito;
- d. **Setor Justiça e Disciplina:** Como o próprio nome já diz, esse Setor será o responsável em fazer a gestão dos processos e procedimentos administrativos, do comportamento dos policiais militares, controle e supervisão dos trabalhos realizados pelos SJD das UOp. O SJD precisará manter-se conectado e interagindo com o Ch. da 1ª Seção, o Cmt. Intermediário, a COGER, as SJDs das UOp e, eventualmente com os próprios policiais militares, em razão dos procedimentos administrativos, comportamento e/ou relatórios técnicos. Para tanto, se fará necessário um Oficial

Intermediário como Chefe do Setor, auxiliado por dois Sargentos. Esse Oficial também será o Adjunto do Chefe da P1, assessorando e substituindo o titular quando necessário;

- e. **Secretaria:** Responsável pelo Protocolo Geral do Comando Intermediário, acolhendo pessoas e as encaminhando a quem de direito, recebendo as correspondências e comunicações por meio dos canais oficiais da Corporação, registrando e destinando ao Chefe do EMS. Para essa função será necessário um Graduado, preferencialmente Cabo;
- f. **Ao Chefe da 1ª Seção/EMS:** um Oficial Superior (Major), preferencialmente com especialização nessa área, que exercerá a fiscalização e controle das atribuições do efetivo da P1 da sede e supervisionará todos os processos das P1 das UOp subordinadas. Emitirá relatório periódico acerca do andamento da seção e a sua produtividade. Por fim, deverá assessorar o Cmt. Intermediário no processo de tomada de decisão.

A 1ª Seção do Estado-Maior Sistêmico dos Comandos Intermediários, em sua totalidade, será composta por onze policiais-militares, sendo um Oficial Superior, um Oficial Intermediário e nove Praças (graduados). Sob sua responsabilidade, estará o controle absoluto do efetivo a seu comando, como expressado acima, ao longo das atribuições dos seus “setores”, percebe-se a necessidade de atuar de forma integrada, interagindo entre seus semelhantes e de acordo com um alinhamento entre os três grandes níveis da Corporação, o Alto Comando, o próprio Comando Intermediário e as UOp.

O gestor da seção, o chefe, será o grande responsável em proporcionar um ambiente psicologicamente favorável para que isso aconteça, acompanhado por seus auxiliares e implementando um tipo de gestão participativa que permita dar

voz e vez para que todos apresentem suas ideias, o respeito as opiniões diferentes e um processo de tomada de decisão que, de fato, considere esses antecedentes, os quais são elementos fundamentais no processo sistêmico.

- II. **A (nova) 2ª Seção do “EMS”** será tratada de forma inovadora e reunirá os trabalhos de Inteligência e Planejamento será composta pelas Subseções de **Inteligência e Planejamento**. Esta mudança tem por base a “integração” das equipes e a “interação” dos trabalhos relacionados a eventos passados e o desencadeamento do planejamento de ações e operações futuras, cujo escopo é combate ao crime em todas as suas vertentes. Dessa forma, integra princípios e conceitos de gestão, técnicos e operacionais, mais modernos e assertivos em relação ao enfrentamento e combate à criminalidade, desde os crimes de menor potencial ofensivo até o crime organizado, a exemplo do “domínio de cidades”. Para tanto, este novo segmento do EMS será dividido em dois grandes grupos, sem prejuízo da doutrina já existente, a saber:

- a. **A Subseção ARI (Agência Regional de Inteligência)** será responsável pela análise e produção de conhecimento com base em dados levantados e apresentados por intermédio de relatórios técnicos, bem como, supervisionar as ALIs e assessorar o Chefe da Seção no processo de tomada de decisão do respectivo Cmt. Intermediário. A ARI será dividida em 4 setores: **Inteligência, Contrainteligência, Operações de inteligência e Administrativa**, conforme SIPOM/PMPR.

Para compor esse efetivo será necessário um Oficial Intermediário, na função de Chefe, auxiliado por quatro Sargentos, cada um responsável em um Setor, e mais um Cabo,

na condição de auxiliar destes, por setor, todos devem possuir conhecimento técnico e aprovação do DINT.

O Sistema Brasileiro de Inteligência é regido por pressupostos conceituais e doutrinários muito peculiares, muito bem categorizados e definidos por intermédio da legislação internacional, nacional e estadual. Seus princípios são baseados na cooperação da informação e integração entre todos entes envolvidos nessa missão, nos mais diversos ambientes do poder público e da iniciativa privada. Logo, se faz necessário que todos os personagens tenham absoluto conhecimento e convicção dos ganhos quando da aplicação do que já foi apresentado, acreditar numa eficácia de grandeza sem igual frente ao combate do crime, sobretudo o organizado, na mesma medida da proporção da interação entre seus agentes.

A cooperação técnica por intermédio de instrumentos próprios é de fundamental relevância no processo de combate ao crime, haja vista as características do novo cenário nacional. O exemplo das peculiaridades dos crimes “transfronteiriços” e da conexão entre criminosos espalhados, estrategicamente, em todo o território nacional e internacional, soltos ou presos, isto é, aspectos que, por si só, representam uma ameaça sem precedentes, a qual nos obriga a trabalhar de forma integrada, interagindo e compartilhando informações.

Um conhecimento completo, preciso e oportuno, cujos dados possam ser extraídos de fontes diversas, como análise de variáveis implicadas, é o objetivo a ser atingido. Nesse contexto, os órgãos e as entidades que integram o Sisp devem operar em um regime de constante interação, relacionar e estabelecer ligações interinstitucionais a fim de alcançar seus propósitos, em especial na prevenção e repressão dos crimes interestaduais e transnacionais (DECRETO N.º 4.376, de 13 Set. 2002).

Dito isso, frente aos desafios que são necessários enfrentar para vencermos a batalha contra o crime, faz-se

necessário observar o que enfrentar, ou seja, as ameaças e priorizar ações no âmbito da ARI.

Mais tarde, assim que concluir os objetivos, caberá o repasse da produção do conhecimento produzido pela Subseção de Inteligência à Seção de Planejamento para dar continuidade ao processo de tomada de decisão por parte do Comandante. Se partirmos do pressuposto de que o crime é foco do trabalho de inteligência e das operações policiais militares, não é difícil deduzir que, com base no conhecimento produzido pela ARI, o próximo passo seja o compartilhamento com a Seção de Planejamento, por intermédio de uma cooperação e integração técnica, intermediada pelo Oficial Chefe desses dois segmentos.

Ato contínuo, supervisionar e monitorar as ações das ALIs, cuidando para que tudo esteja devidamente alinhado ao Planejamento Estratégico da Corporação e ao Plano de Comando Intermediário;

- b. **A Subseção de Planejamento (“SP”)** será responsável pela análise criminal e operações, instruções, relatórios de gestão, supervisão das atividades de planejamento operacional das UOp subordinadas e pelo assessoramento direto ao Comandante, por intermédio do Chefe da 2ª Seção, considerando o processo de tomada de decisão. Será dividida em 4 (quatro) Setores:
Análise Criminal/Operações; Instrução/Doutrina e Relatórios Gerenciais/de Gestão. Recairá ainda a missão do desenvolvimento de doutrina, em nível de Comando Intermediário e a implementação do Planejamento Estratégico da Corporação.

Para compor o quadro de Oficiais, serão necessários um Oficial Intermediário, como Chefe do Planejamento, acompanhado por mais 3 (três) Graduados, Sargentos, cada um Chefe de um Setor.

O **Setor de Análise Criminal/Operações** será responsável pela coleta de dados estatísticos referentes aos indicadores criminais, por meio das ferramentas disponíveis à PMPR e dos estudos científicos publicados por instituições de ensino e de pesquisa no Brasil e na América do Sul. Para encaminhar os trabalhos de “Análise Criminal” com excelência, é preciso aproximar indicadores de forma pontual com a utilização de metodologias modernas, como a “Estratégia ESMERALDA” (Centro Internacional de Estudos Estratégicos contra El Narcotráfico - Escritório da ONU sediado na Colômbia), a qual tem a capacidade global de cooperação entre os inúmeros órgãos que atuam na “luta antidroga”, integrando as capacidades interinstitucionais, nacionais e internacionais.

Com base nos estudos e pesquisas preliminares, somados aos Relatórios Técnicos da ARI, será apresentada uma proposta para a implementação de Operações, no sentido de assessorar o Comandante Intermediário no processo de tomada de decisão com foco no combate e enfrentamento ao crime.

O **Setor de Instrução/Doutrina** será responsável pelo desenvolvimento de doutrina, em nível do Comando Intermediário, para fins de padronizar ações administrativas e operacionais das UOp subordinadas. Outrossim, ficará responsável em supervisionar, controlar e, esporadicamente, realizar instruções para todo o efetivo da sede e das UOp subordinadas.

Por fim, o **Setor de Relatórios, subdividido em Gerenciais e de Gestão**, que será responsável pela feitura dos relatórios que demonstram o andamento do Planejamento Estratégico da Corporação e do Plano de Comando do Comando Intermediário.

Os relatórios serão periódicos e de cunho obrigatório, para que o Comandante possa acompanhar o desenvolvimento das ações, operações, demandas, índices e métricas criminais, classificados como:

- **Relatórios Gerenciais:** relatórios cujo conteúdo demonstra em que estágio estão as metas do Comando, assim como, a produtividade mensal de todas as UOp e demais Seções de Estado-Maior do Comando Intermediário;

- **Relatórios de Gestão:** da mesma forma que os gerenciais, essa categoria de relatório apresenta o andamento das metas do Comando e a produtividade, porém de um determinado período, em geral, 1 (um) ano ou quando da passagem de comando.

O Chefe da 2ª Seção/EMS: função desenvolvida por um Oficial Superior (Major), preferencialmente especializado em ambos os setores, INTELIGÊNCIA e PLANEJAMENTO, para que tenha condições técnicas de supervisionar todos os processos e atribuições internos dessa Seção, das respectivas seções em nível de UOp, assessorando o Comandante Intermediário. Dessa forma, aliviando os encargos e atribuições do Chefe do Estado-Maior frente às inúmeras atribuições que possui.

O que justificativa a fusão desses segmentos é o conjunto de informações da “ARI” disponibilizadas à “SP” para que esta faça a “análise criminal” completa, ou seja, produção de conhecimento e as providências a serem adotadas com foco no enfrentamento e minimização do crime e suas conseqüentes mazelas. Dessa forma, o processo de tomada de decisão basear-se-á na cooperação técnica entre esses dois segmentos, a produção de conhecimento e as ações e operações que o Comando Intermediário poderá adotar como forma de combate ao crime.

Assim, essa nova seção será composta, ao todo, por um Oficial Superior, dois Oficiais Intermediários e nove Praças (Graduados).

III. A (nova) 3ª Seção do “EMS” será tratada também de forma inovadora e será decomposta em duas subseções, **Logística e Orçamentária**:

a) A Subseção de Logística refere-se ao controle e gestão de todo o patrimônio de bens do respectivo Comando Intermediário, pela execução dos processos de aquisição em nível de sede e a supervisão em nível de UOp.

Preferencialmente será chefiada por um Oficial do Quadro de Oficiais Administrativos ou outro que tenha conhecimento técnico e especializado. O Chefe dessa Subseção deverá ser um Oficial Intermediário, auxiliado por cinco Sargentos (graduados), cada qual responsável por um Setor, e que também contará com um auxiliar (Cabo), conforme detalhamento:

1) **Patrimônio.** Será responsável pelo mapa carga da sede e todas as UOp subordinadas, por intermédio de sistema próprio. A cada período realizará inventários para verificação dos materiais;

2) **Almoxarifado.** Responsável pelo controle do fardamento, material de escritório e de limpeza, gêneros alimentícios e, outros relacionados, supervisionará esse processo em nível de UOp. Atuará como sistema de “intendência”, ou seja, não servirá como depósito, mas como recepção momentânea e repasse imediato às UOp subordinadas;

3) **Furrielação.** Responsável pelo controle do armamento, acessórios e equipamentos afins, da carga da sede e pela supervisão dos processos de fiscalização e controle em nível de UOp subordinadas.

4) **Transporte.** Responsável pelo controle e manutenção das viaturas, combustível da sede e supervisão desses itens na UOp subordinadas;

5) **Tecnologia da Informação (TI).**

Responsável pelo hardware e software da sede e supervisão desse segmento em nível de UOp;

b) A Subseção de Orçamentária será a responsável em assessorar no processo de tomada de decisão naquilo que couber aos assuntos de orçamentária e finanças, planejamento, organização e gestão dos processos internos, assim como supervisionar a execução dos processos relacionados a orçamentária e finanças, em nível de UOp subordinadas. Seu Chefe será um Oficial Intermediário, preferencialmente do Quadro de Oficiais Administrativos ou que tenha conhecimento técnico, assessorado por quatro graduados (Sargentos), cada qual responsável por um Setor:

1) **Gestão Orçamentária:** Fará a supervisão da execução da programação financeira anual do Comando Intermediário e sua respectiva execução, assim como, pela proposta orçamentária do ano vindouro;

2) **Controladoria:** Fará a supervisão de todos os atos relacionados a orçamentária do Comando Intermediário, sede e UOp, inclusive contratos e convênios;

3) **Processos Financeiros** (Fundo Rotativo, diária e outros): fiscalizar e auditar o andamento dos processos na sede e nas UOp subordinadas.

4) **Projetos:** realizará pesquisas e estudos de intenção, concretizando-se em projetos propriamente ditos.

O Chefe da (nova) 3ª Seção do “SEM”: Função a ser desenvolvida por um Oficial Superior (Major), preferencialmente do Quadro de Oficiais Administrativos ou que tenha conhecimento técnico em LOGÍSTICA E ORÇAMENTÁRIA, o

qual deverá supervisionar todos os processos e atribuições internas dessa Seção, das respectivas seções em nível de UOp subordinadas e, por fim, assessorar tecnicamente seu respectivo Comandante Intermediário. Dessa forma, diminuindo os encargos e atribuições do Chefe do Estado-Maior frente as inúmeras atribuições que possui.

O que justificativa a fusão desses segmentos, envolvendo um Oficial Superior, dois Oficiais Subalternos e quatorze Praças, todos graduados (sargentos ou cabos) é, justamente, sua natureza em relação ao passado e ao futuro, isto é, quando se fala de logística é o que já temos e quando se fala de orçamentária é o que trata do que ainda podemos fazer.

Da mesma forma, o processo de tomada de decisão desses segmentos será mais assertivo, pois o Comandante poderá tomar decisões, sopesando o que ele tem no momento e o que será preciso fazer para concretizar seus objetivos.

IV. A (nova) 4ª Seção do “EMS” será a nova designação para “Comunicação Social” do Comando Intermediário, responsável pela organização e execução dos eventos internos, divulgação dos eventos externos, supervisão dos eventos em nível de UOp e pela gestão da informação. Para tanto, será chefiada por um Oficial Intermediário, preferencialmente, com especialização nessa área, o qual exercerá concomitantemente a função de **Chefe da Subseção de Planejamento da 2ª Seção/EMS**, auxiliado por um graduado (Sargento ou Cabo).

No que se refere aos eventos internos, solenidades, cerimônias, eventos, comemorações, policial destaque do mês, entre outros da sede, a Comunicação Social fará toda a organização e executará o evento. Em nível de UOp, terá o controle da agenda e fará a supervisão geral do evento.

Quanto à divulgação de eventos externos, ou seja, operações e ações das UOp subordinadas ou que envolvam o efetivo da própria sede, a 4ª Seção será responsável pela divulgação da produtividade junto aos meios de comunicação.

Em relação à “Gestão da Informação”, a Comunicação Social será a responsável em desenvolver canais de comunicação aos públicos interno e externo, que sejam confiáveis, seguros e eficientes.

No total, um Oficial Intermediário e um Praça (graduado), utilizarão das ferramentas tecnológicas disponíveis, essa gestão deve garantir a fluidez da informação de forma que as conexões sejam limpas e leves, sem o detrimento dos silos funcionais (Comando, Chefes, Supervisores e Executores), isto é, deve ser feita de forma “clara, precisa e concisa”, objetivando o perfeito entendimento e execução de todas as personagens.

- V. A função de **Chefe do “Estado-Maior Sistêmico”, o CHEM**, pela sua importância como grande gestor sistêmico, deverá ser desenvolvida por um Oficial Superior (Tenente-Coronel), preferencialmente, mais moderno do que o próprio Comandante do Comando Intermediário e mais antigo que os demais. Para tanto a gestão da carreira do CHEM deve ser pensada com rigorosos critérios por parte do escalão superior, afinal desenvolverá um papel central no dia a dia do Comando Intermediário em suas mais diversas dimensões, portanto, ter atuado nas diversas seções de Estado-Maior, ter comandado outras UOp, preferencialmente, subordinadas ao respectivo Comando Intermediário ao qual pertence, bem como, reunir habilidades e competências que o coloquem em condições de sistematizar, coordenar e supervisionar todas as ações do seu “EMS”, promover um ambiente psicológico favorável às interações necessárias de forma que criem sinergia positiva, a fim de

proporcionar que todos entreguem o melhor do potencial individual e coletivo. A isso chamamos de “Gestão de Carreira”, um assunto a ser tratado em outro momento, mas que pela sua importância não pode ser subestimado, uma vez que se trata da preparação profissional do futuro comandante.

Logo, é imprescindível que o CHEM tenha uma visão sistêmica sobre todos os partícipes e suas respectivas atribuições funcionais, deverá analisar a gestão e a produtividade das seções do EMS, priorizar missões e minimizar o retrabalho, o excesso de pessoal em locais desnecessários e a perda de tempo com atribuições descomprometidas com a finalidade do respectivo Comando Intermediário.

Portanto, estabelecer conexões tecnicamente apropriadas e em perfeita cooperação é obrigatório para a realização dos trabalhos com excelência do Comando Intermediário. Nesse viés, o CHEM precisará estabelecer prioridades e fazer reuniões de trabalho, reunindo aqueles com atividades afins para, após exauridas todas as possibilidades, apresentar ao respectivo Comandante Intermediário as alternativas para que o mesmo defina a melhor decisão.

CONCLUSÃO



CONCLUSÃO

O estado-maior geral praticamente não tinha contato com as tropas. Os cavaleiros do estado-maior Geral sentavam na retaguarda e escreviam as ordens. Eles praticamente nunca se encontravam com os soldados na linha de combate. Durante a guerra as tropas aprenderam a detestar o estado-maior geral. A situação era muito diferente no Exército Alemão. Os oficiais do estado-maior geral alemão exigiam muito, ofereciam muito eles mesmos e, mais importante, iam ao campo de batalha e davam exemplo (CONDE CZERNIN, citado por CEL. TENÓRIO, 2019).

Ao iniciar a conclusão desta obra, faço alusão a sábia citação encontrada pelo Cel. Tenório, na qual demonstra a incapacidade de visão operacional de um estado-maior sem experiência de campo e interação entre os envolvidos. No mundo da criminalidade, sobretudo a organizada, é mister que a atenção das tropas de segurança esteja voltada para a mitigação do crime em todas as suas vertentes. Logo, é notória a necessidade de reforçar e aprofundar a cooperação entre os envolvidos da administração e da operacionalidade policial militar.

No tocante a introdução desta obra, um verdadeiro e original trabalho de pesquisa foi realizado, cuja fonte situa-se nos anais da própria Corporação e que servirá, de forma inequívoca e fiel, apresentando um cenário da construção da PMPR até nossos dias, aos mais diversos cursos oferecidos aos seus integrantes, bem como, de forma simplificada, convida a um reencontro com nossa história, seja para fins de subsídio para futuras pesquisas, textos, ou mesmo para apreciar a evolução histórica de nossa querida Corporação.

Ato contínuo é possível perceber a origem e evolução, o destaque de importância e o papel singular da “doutrina” para a

Polícia Militar do Paraná, nosso maior patrimônio, a “alma”, como preferimos chamá-la, a qual rege nosso “mister, rotina e labor” (CORDEIRO, 2021). Logo, é possível verificar que o amadurecimento institucional, do ponto de vista da estratégia e das ordens emanadas pelo Estado-Maior da Corporação, é resultado das mudanças que se fizeram necessárias ao longo da nossa história frente aos inúmeros desafios no que diz respeito as variáveis e, consequentes, migrações que o crime apresenta em todo o conjunto de suas dimensões. Portanto, a doutrina militar, conhecida no meio civil como cultura organizacional, é o que nos mantém vivos ainda hoje e o que nos coloca em evidência positiva no cenário nacional e internacional, contudo isso só é possível perceber, na mesma medida em que o grau de conhecimento e a prática sejam centrais na lida diária de nossos integrantes.

Ao apresentar a Teoria Geral dos Sistemas e sua reverberação na estrutura de Estado-Maior, em nível de Comando Intermediário, comprovam-se seus princípios na excelência do resultado dos trabalhos entregues à sociedade e também a própria Corporação. Destaca-se a importância do trabalho em equipe, organizado, coordenado, integrado e mais do que isto, onde seus entes, seções, setores, diretorias, comandos e corporações interajam entre si em busca de cooperar, pois nosso “Norte” aponta para o mesmo lugar, ou seja, o combate à criminalidade.

Nesse sentido, apresentamos uma proposta inovadora que, sem sombra de dúvidas, reduzirá o emprego de recursos humanos ao selecionar pessoas com habilidades e competências específicas, evitará o retrabalho e apresentará uma assessoria técnica de excelência dentro do processo de tomada de decisão dos Comandantes. Para tanto, tratar da “Gestão de Carreira” dos Oficiais e Praças da Corporação deve ser algo prioritário para garantir a excelência dos resultados dos trabalhos entregues à sociedade. A propósito, o tema “Gestão de Carreira” será tratado em momento futuro e oportuno, pois requer cuidados especiais no que diz respeito as dimensões do

perfil profissiográfico, psicológico, administrativo, operacional e doutrinário.

Partindo desse pressuposto, apesar dos esforços individuais, nos níveis municipal, estadual e federal, nada se compara aos resultados que podem ser alcançados quando existe interação e cooperação entre pessoas ou órgãos voltados a determinado fim. Nesse viés, a Teoria Geral dos Sistemas nos apresenta uma alternativa eficiente, efetiva e eficaz daquilo que pode ser feito quando todos estão imbuídos da missão. Essa ideia paradigmática apresenta uma forma do mais alto nível de eficiência do ser humano em toda sua história, pois foi concebida em função de exemplos práticos nas mais diversas áreas do conhecimento e está à disposição para ser comprovada no mister da Corporação. Entretanto, não é uma tarefa fácil, pelo contrário, requer muito trabalho em conjunto e alinhamento no que diz respeito as ideias diferentes, afinal será preciso estabelecer prioridades, padrões de monitoramento da produtividade, avaliação dos resultados mensuráveis para que se possa comparar períodos anteriores com os atuais e, assim, prospectar o futuro.

Pensando num ambiente de profundas e constantes transformações, a cooperação da informação se torna essencial para que a Corporação se posicione adequadamente nesse contexto desafiador, competitivo e repleto de ameaças. Avaliações sérias e interdisciplinares se aproximam com maior rigor da realidade, além de proporcionar segurança ao tomador de decisão. O espaço para erros está cada vez menor e é exatamente por essa razão que o presente paradigma vem ganhando mais e mais adeptos.

A ideia central desta obra é identificar padrões de comportamento, alinhá-los e tornar possível a “integração” de forma a interagir harmonicamente entre todos os entes envolvidos, cooperando entre si para alcançar resultados mais satisfatórios e condizentes com as expectativas criadas em relação às metas estabelecidas contra o crime e a favor de uma

sociedade mais preparada para enfrentar as intempéries da vida. Para alcançar esse desenvolvimento harmônico é fundamental que os envolvidos nesse processo, desde a sua concepção até sua implementação final, se apoiem em informações precisas e oportunas, as quais serão utilizadas para assessorar o Comandante em suas decisões por intermédio de uma visão dos mais diversos matizes sobre determinada realidade, considerando que as coisas estão em constante mudança e nas mais variadas ações dos agentes que, em conjunto, influenciam nos resultados. Portanto, quanto mais ágeis e precisas forem essas informações de forma cooperada, melhor será sua produtividade e capacidade de resposta frente a seus desafios estratégicos, identificando oportunidades e neutralizando riscos.

Diante disso, será necessária uma capilaridade dessa *performance* administrativa-operacional de forma organizada, ou seja, uma relevante e imperiosa iniciativa para todos os níveis da Corporação. Em meio aos muitos desafios que enfrentamos, talvez o mais terrível seja justamente a capacidade humana que, por sua vez, é capaz não só de desacreditar, mas reduzir outros aos mesmos termos.

Importante ressaltar que essa mudança de paradigma tem por objetivo principal a mudança de comportamento, o respeito às diferenças e o trabalho organizado em cooperação. Acreditar que não se trata de uma simples soma das peças, mas de pessoas, e se transforma mais do que multiplicação, isso posto para qualquer tipo de interação, no caso particular da Polícia Militar, sempre com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão estratégica e sua implementação.


Com efeito, todos os atores vinculados devem agir em estrita cooperação, isto é, aprimorar os métodos das relações humanas, promovendo o intercâmbio de informações, recursos e boas práticas. Com efeito, esse tipo de envolvimento promove a evolução dos processos laborais, o trabalho eficiente, efetivo e eficaz em prol do atendimento de metas e objetivos.

Imbuídos neste mesmo mister, a ideia é servir a quem possa precisar dos trabalhos de Estado-Maior e proporcionar um assessoramento útil e oportuno. Em suma, o que se busca é exatamente uma forma de gestão apropriada para cada fim, operacional ou administrativa, mas capaz de promover o progresso sustentável da corporação e entregar um serviço de qualidade à sua sociedade.

Ora, ações integradas e esforços de cooperação otimizam resultados para consecução dos objetivos voltados à Segurança Pública. Um conhecimento completo, preciso e oportuno, cujos dados possam ser extraídos de fontes diversas, com análise técnica de profissionais comprometidos, é a receita do sucesso no combate à criminalidade geral e organizada. Neste mesmo sentido, as Seções, Subseções e Setores do Estado-Maior devem operar de forma integrada, interagindo entre si e compartilhando conhecimento institucional e interinstitucional a fim de alcançar seus propósitos.

Por conseguinte, o alto-comando da Corporação, é constantemente demandado a tomar decisões em momentos de crise e, não raras vezes, com base em um grande fluxo informacional. Para tanto, se faz necessário compor uma assessoria eficaz para ajudar na categorização e organização da tradução dos vários cenários que se apresentam para poder prospectar o futuro e contribuir no processo de tomada de decisão eficaz. Logo, se faz necessário contar com colaboradores que possuam habilidades e competências nessas áreas do conhecimento e que estejam comprometidos com a missão.

Sabemos que a criminalidade é inerente ao ser humano e, por consequência, o combate a mesma é o foco do trabalho de quem atua no segmento da segurança pública. Logo, aprendemos com isso, nos reorganizamos, combatemos e mitigamos fazendo nosso melhor com os meios que temos. Mas, não há dúvida, estamos bem melhores do que em tempos pretéritos, afinal os índices e indicadores criminais falam por si

A decorative network pattern of interconnected nodes and lines in gold and white, set against a dark blue background, arches over the top of the page.

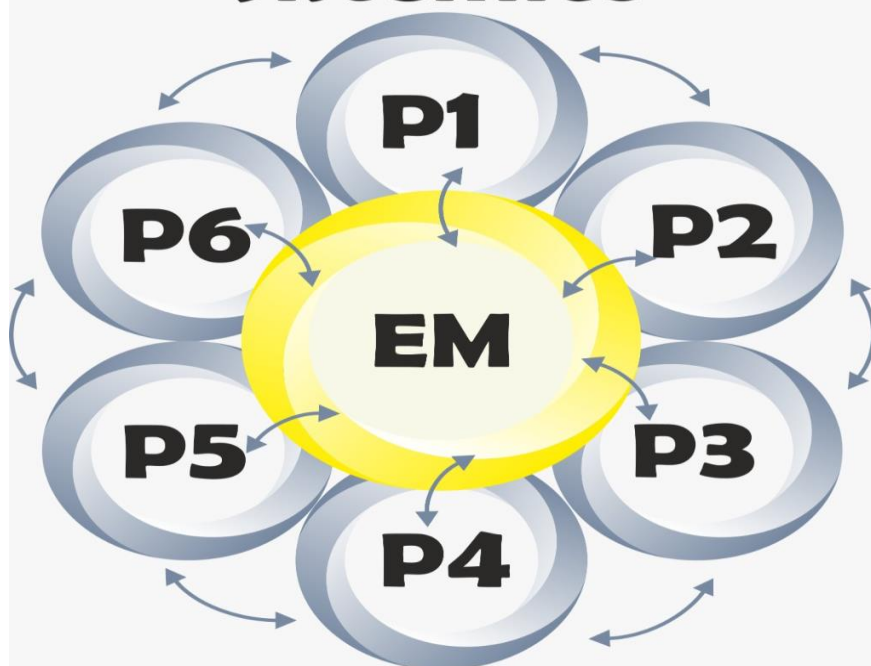
só. Contudo, se faz necessária uma organização de todos os entes envolvidos nesse cenário, mas não só isso, é também preciso cooperar, envolvendo as demais forças amigas. Ora, vivemos em sociedade, a qual exige tais providências.

Muitos desafios ainda precisam ser superados, a exemplo da visão sistêmica institucional como novo paradigma, gestão da comunicação e o próprio processo de tomada de decisão de forma categórica e padronizada. Portanto, um dos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas é, precisamente, a evolução constante dos seres vivos, sejam indivíduos ou organizações, afinal são considerados “sistemas abertos”.

E, por assim dizer, naturalmente exige-se uma busca ininterrupta, um contínuo intercâmbio entre partes semelhantes e outras diferentes, mas tudo é voltado para o equilíbrio das coisas, assim como pode-se observar na imagem a seguir que representa, simbolicamente, a proposta do presente estudo.

FIGURA 3 – Proposta do estudo

Estado Maior Sistêmico



Fonte: Autoria própria (2022).

Por fim, diante de tudo o que foi demonstrado e, devidamente, justificado, torna-se inevitável compreender que é de cunho estratégico e institucional, antecipar-se, adaptar-se e combater por intermédio de ações de excelência no terreno, contando com todas as forças amigas e análises preventivas de qualidade, para fazer frente as oportunidades e ameaças, por vezes, combater decisões errôneas ou redundantes, diminuindo incertezas, acompanhar conjunturas, tudo é feito com o intuito/escopo de mitigar o crime, e este é, precisamente, o mister da nova concepção do Estado-Maior “Sistêmico”.

REFERÊNCIAS



REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Rogério de Oliveira. **Academia Policial-Militar do Guatupê**. Curitiba: AVM, 2001.

BERTALANFFY. Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 1950-1968.

BONDARUK, Roberson Luiz. **Doutrina de Polícia Militar e Segurança Pública**. Curitiba: UNINA, 2019.

BRASIL. **Constituição Política do Império do Brazil**. 1824. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 30 jul. 2022.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. 1891. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. 1934. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. 1937. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. 1946. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1967. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm. Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.**

1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 13, de 13 de maio de 1809. **CLBR**, 1899.

Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/dim/1809/DIM-13-5-1809-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/dim/1809/DIM-13-5-1809-3.html#:~:text=Qualquer%20Corpo%20da%20Guarda%20Real,que%20passar%20ao%20seu%20alcance)

[3.html#:~:text=Qualquer%20Corpo%20da%20Guarda%20Real,que%20passar%20ao%20seu%20alcance](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/dim/1809/DIM-13-5-1809-3.html#:~:text=Qualquer%20Corpo%20da%20Guarda%20Real,que%20passar%20ao%20seu%20alcance). Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 1, de 15 de novembro de 1889. **CLBR**,

1899. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/d0001.htm#:~:text=do%20Governo%20Provis%C3%B3rio)

[1899/d0001.htm#:~:text=do%20Governo%20Provis%C3%B3rio](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/d0001.htm#:~:text=do%20Governo%20Provis%C3%B3rio). Art., cidad%C3%A3os%20quer%20nacionais%20quer%20estrangeiros. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936. **Diário Oficial da União**, 22 jan. 1936. Disponível em

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0317.htm#:~:text=)

[1988/Del0317.htm#:~:text=](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0317.htm#:~:text=)

[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l192.htm#:~:text=LEI%20192&text=LEI%20No%20192%2C%20DE%2017%20DE%20JANEIRO%20DE%201936.&text=Reorganiza%2C%20pelos%20Estados%20e%20pela,sendo%20consideradas%20reservas%20do%20Exercito)

[1949/l192.htm#:~:text=LEI%20192&text=LEI%20No%20192%2C%20DE%2017%20DE%20JANEIRO%20DE%201936.&text=Reorganiza%2C%20pelos%20Estados%20e%20pela,sendo%20consideradas%20reservas%20do%20Exercito](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l192.htm#:~:text=LEI%20192&text=LEI%20No%20192%2C%20DE%2017%20DE%20JANEIRO%20DE%201936.&text=Reorganiza%2C%20pelos%20Estados%20e%20pela,sendo%20consideradas%20reservas%20do%20Exercito). Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Diário Oficial da União**, 27 fev. 1967. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm.
Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 317, de 13 de março de 1967. **Diário Oficial da União**, 14 mar. 1967. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0317.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20N%C2%BA%20317%2C%20DE%2013%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%201967.&text=Reorganiza%20as%20Pol%C3%ADcias%20e%20os,Federal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969. **Diário Oficial da União**, 3 jul. 1969. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0667.htm. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.072, de 30 de dezembro de 1969. **Diário Oficial da União**, 30 dez. 1969. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1072.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20N%C2%BA%201.072%2C%20DE,item%20I%20e%20o%20art. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983. **Diário Oficial da União**, 13 jan. 1983. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2010.htm#:~:text=Del2010&text=DECRETO%2DLEI%20N%C2%BA%202.010%2C%20DE,Federal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 88.777, de 30 de setembro de 1983. **Diário Oficial da União**, 04 out. 1983. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d88777.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. A Ciência a Sociologia e a Cultura Emergente. The Turning Point (Título Original). Tradu o  lvvaro Cabral. Em http://br.groups.yahoo.com/group/digital_source. 1982.

FERNANDES, Fábio Duarte. **A Segurança Pública na Constitucionalidade**. Disponível em <https://direitosfundamentais.org.br/a-seguranca-publica-na-constitucionalidade/>. Acesso em 28 out. 2022.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Alinhamento**. Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Alta Books Editora. 2017.

PARANÁ. Lei n  7, de 10 de agosto de 1854. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 10 ago. 1854. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=20414&indice=1&anoSpan=1960&anoSelecionado=1854&isPaginado=true>. Acesso em: 06 out. 2022.

PARANÁ. Regulamento da Lei n  7, de 10 de agosto de 1854. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 5 dez. 1854. Disponível em: <http://10.47.0.26/DEP/Legislacao%20de%20Ensino/>. Acesso em: 07 abr. 2016.

PARANÁ. Decreto n  544, de 17 de dezembro de 1946. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 17 dez. 1946. Disponível em http://10.47.0.26/PM1/Legislacao/Decretos/Decretos_Estaduais/Decretos%20-%20Diversos/1946%2012%2017%20-%20Decreto-lei%20544%20-%20Policia%20Militar%20do%20Estado%20do%20Parana.pdf. Acesso em: 12 out. 2022.

PARANÁ. Lei n  1.943, de 23 de junho de 1954. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 5 jul. 1954. Disponível em

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=14555&codItemAto=157326>. Acesso em: 25 out. 2022.

PARANÁ. Lei nº 6.774, de 8 de janeiro de 1976. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 14 jan. 1976. Disponível em:

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=8748&codItemAto=89925>. Acesso em: 12 out. 2022.

PARANÁ. Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 29 set. 2010. Disponível em:

<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=56275&codItemAto=436679>. Acesso em: 27 out. 2022.

PARANÁ. Decreto nº 8.474, de 30 de agosto de 2021. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 30 ago. 2021. Disponível em:

[https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=252408&codItemAto=1586063#:~:text=Decreto%208474%20%2D%2030%20de%20Agosto%20de%202021&text=S%C3%BAmula%3A%20Extingue%20o%206%C2%BA%20CRPM,Especializado%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=%C2%A7%201%C2%BA%20As%20Unidades%20de,de%20Policiamento%20Especializado%20\(CPE\)](https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=252408&codItemAto=1586063#:~:text=Decreto%208474%20%2D%2030%20de%20Agosto%20de%202021&text=S%C3%BAmula%3A%20Extingue%20o%206%C2%BA%20CRPM,Especializado%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.&text=%C2%A7%201%C2%BA%20As%20Unidades%20de,de%20Policiamento%20Especializado%20(CPE)). Acesso em 18 set. 2022.

PARANÁ. Decreto nº 11.626, de 1º de julho de 2022. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 1º jul. 2022. Disponível em:

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=267490&codItemAto=1700688>. Acesso em 18 set. 2022.

PARANÁ. Lei nº 21.186, de 11 de agosto de 2022. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 11 ago. 2022.

Disponível em:

<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=269921&indice=2&totalRegistros=322&anoSpan=2022&anoSelecionado=2022&mesSelecionado=0&isPaginado=true>. Acesso em 08 set. 2022.

PARANÁ. Lei nº 7, de 10 de agosto de 1854. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 10 ago. 1854. Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=20414&indice=1&anoSpan=1960&anoSelecionado=1854&isPaginado=true>>. Acesso em: 06 abr. 2016.

PARANÁ. Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010. **Diário Oficial do Estado do Paraná**, Curitiba, PR, 29 set. 2010.

Disponível em:

<<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=exibir&codAto=56275&codItemAto=436679>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

PMPR. Diretriz 003/1999 – PM/3.

PMPR. **Procedimentos Permanentes de Operações/CPC (PPOs)**. 1988-1990.

PMPR. Procedimentos Permanente de Operações. **Comando de Policiamento da Capital**. Curitiba, 1988.

PMPR. **Procedimentos Operacionais Padrão (POP)** – Série 100 – Procedimentos Policiais em Ocorrências e Situações Diversas. Disponível em:

[http://10.47.0.26/PM3/Procedimentos%20Operacionais%20Padrao%20\(POP\)/POP%20Serie%20100_PROCEDIMENTOS%20POLICIAIS%20EM%20OCORRENCIAS%20E%20SITUACOES%20DIVERSAS/](http://10.47.0.26/PM3/Procedimentos%20Operacionais%20Padrao%20(POP)/POP%20Serie%20100_PROCEDIMENTOS%20POLICIAIS%20EM%20OCORRENCIAS%20E%20SITUACOES%20DIVERSAS/). Acesso em 10 set. 2022.

PMPR. **Procedimentos Operacionais Padrão (POP)** – Série 200 – Primeira Intervenção em Crises e Outras Situações Policiais Emergenciais. Disponível em: [http://10.47.0.26/PM3/Procedimentos%20Operacionais%20Padrao%20\(POP\)/POP%20Serie%20200_PRIMEIRA%20INTERVENCAO%20EM%20CRISES%20E%20OUTRAS%20SITUACOES%20POLICIAIS%20EMERGENCIAIS/](http://10.47.0.26/PM3/Procedimentos%20Operacionais%20Padrao%20(POP)/POP%20Serie%20200_PRIMEIRA%20INTERVENCAO%20EM%20CRISES%20E%20OUTRAS%20SITUACOES%20POLICIAIS%20EMERGENCIAIS/). Acesso em 15 set. 2022.

PMPR. Portaria nº 273/2022 – CG. Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035, composto do Plano Estratégico, do Mapa Estratégico e da Carteira de Projetos e dá outras providências. Curitiba: Ajudância-Geral, Boletim do Comando-Geral nº 054, de 21 mar. 2022.

PMPR. **Portaria nº 806/2022** – CG. Regula as atribuições do Subcomandante-Geral, definindo suas estruturas e funções e revoga a Portaria nº 704/2012. Curitiba: Ajudância-Geral, Boletim do Comando-Geral nº 170, de 14 set. 2022.

SANTOS, Hélio Tenório. **Lições de Estratégia Operacional para a Polícia Militar**. Clube dos Autores. 2019. 292 p.

SICREDI'S JOURNEY. **A history of Cooperativism**. 2014. A Construção da Confiança. Domingos Pellegrini. 2015.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militar**. 3ª Edição, revista e ampliada. AVM. Curitiba: 2012.

VALLA, Wilson Odirley. Deontologia Policial Militar. AVM, 5ª ed., Paraná: 2013.

SOBRE OS AUTORES



LUCIANO CORDEIRO



TRAJETÓRIA PROFISSIONAL (Unidades e Promoções)

Aspirante à Oficial da turma de 1994, transferido para o 6º BPM em 1995, promovido à 2º Tenente QOPM em Dez. 1995, transferido para o 1º BPM em 1996, transferido para o BPRv em 1998, transferido para o BPTran em 1999, transferido para a EsFO/APMG em 2002, promovido à 1º Tenente QOPM em Ago. 2002, transferido para PM/5-EM em 2003, transferido para o RPMon em 2006, transferido para o BPEC em 2009, promovido à Capitão QOPM em Nov. 2010, transferido para o CETE/SAS-DP em 2010, transferido para o EM/APMG em 2011, transferido para SESP (Aj. Ordens do Sec. Segurança Pública) em 2016, transferido para comandar a 2ª Cia/22ºBPM em 2018, transferido para o Subcmdº do 9º BPM em 2019, promovido à Major em Abr. 2019, transferido para o Subcmdº e resp. pelo

Cmdº do 22º BPM em 2020, transferido para Chefiar a P3/CPE em 2021, transferido para Chefiar o COPOM em 2022.

TRAJETÓRIA ACADÊMICA (Civil e Militar)

- ✚ 1994 - Curso de Formação de Oficiais (APMG/PMPR);
- ✚ 1998 - Curso de Administração com Ênfase em Análise de Sistemas (FACREI/PG);
- ✚ 2000 - Curso de Operações de Busca e Salvamento (Corpo de Bombeiros do PR);
- ✚ 2001 - Curso de Formação de Agentes de Direitos Humanos (Polícia Federal/MJ);
- ✚ 2003 - Curso de Pós-Graduação/Lato Sensu: Filosofia com ênfase em Ética (PUCPR);
- ✚ 2007 - Curso Matriz Curricular Nacional para Polícias Militares do Brasil – SENASP/MJ;
- ✚ 2010 - Curso de Policiamento Montado (RPMon/PMPR)
- ✚ 2013 - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Policiais Militares (APMG/PMPR);
- ✚ 2014 - Curso de Graduação em Psicologia (UTP);
- ✚ 2015 - Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”: Gestão Pública com habilitação em Gestão de Pessoas (ITFPR/Ministério da Educação);
- ✚ 2018 - Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”: Proteção e Defesa Civil (Faculdade São Brás/PR);

- ✚ 2018 – Curso de Tutor em Análise Criminal, Isolamento e Preservação do local de Crime (COGER/PMMPR);
- ✚ 2020 - Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”: Gestão de Recursos Humanos (Faculdade UNINA/PR);
- ✚ 2021 - Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu”: Direito Militar (Faculdade UNINA/PR);
- ✚ 2021 – Lançamento do Livro “O EXERCÍCIO DO COMANDO SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE PESSOAS. Um olhar aprofundado sobre o mister, a rotina e o labor do Comandante de Unidades Operacionais da Polícia Militar Brasileira”. Obra selecionada para ser apresentada no 15º Fórum Brasileiro de Segurança Pública no mesmo ano;
- ✚ Instrutor da Academia Policial Militar do Guatupê nos mais variados níveis de cursos de Oficiais e Praças desde o ano de 2000.

FELIPE SERBENA



TRAJETÓRIA PROFISSIONAL (Unidades e Promoções)

Aspirante à Oficial da turma de 2002, transferido para o RPMon em 2002, promovido à 2º Tenente QOPM em Dez. 2005, promovido à 1º Tenente QOPM em Mar. 2010, transferido para a COGER em 2010, transferido para o BPMOA em 2012, promovido à Capitão QOPM em Jun. 2014, transferido para o BPRv em Mar. 2021, transferido para o CPE em Set. 2021, transferido para DINT em Jan. 2022, transferido para DProj em Jul. 2022, promovido à Major em Out. 2022.

TRAJETÓRIA ACADÊMICA (Civil e Militar)

- ✚ 2002 - Curso de Formação de Oficiais (APMG/PMPR);
- ✚ 2005 - Curso de Policiamento Montado (RPMon/PMPR);
- ✚ 2007 – Curso de Instrutor de Equitação (EsEqEx – EB);
- ✚ 2009 – Curso de Graduação em Ciências Econômicas (UFPR);

- ✚ 2009 – Curso de Controle de Distúrbios Cíveis (Cia. Choque/PMPR);
- ✚ 2010 – Curso de Polícia Judiciária Militar (APMG/PMPR);
- ✚ 2012 – Curso de Piloto de Aeronaves (CIAvEx/EB);
- ✚ 2016 – Curso de Operações Especiais (BOPE/PMPR);
- ✚ 2019 – Curso de Instrutor de Defesa Pessoal (APMG/PMPR);
- ✚ 2020 - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais Policiais Militares (APMG/PMPR);
- ✚ 2022 - Curso de Inteligência (DINT/PMPR).

