

**A MODERNIZAÇÃO DO CONCEITO OPERACIONAL DE OPERAÇÕES
ESPECIALIZADAS DE SEGURANÇA PÚBLICA NAS FRONTEIRAS DO ESTADO
DO PARANÁ FRENTE A COMPLEXIDADE DA CRIMINALIDADE
TRANSNACIONAL**

André Cristiano Dorecki¹

Saulo de Tarso Sanson Silva²

RESUMO

A temática de Segurança Pública nas regiões de fronteira é considerada extremamente sensível em qualquer país do mundo. No caso do Brasil, 11 estados da federação estão no limite político internacional com dez países, onde cerca de 11 milhões de pessoas vivem, distribuídas desigualmente ao longo dos mais de dezesseis mil quilômetros. No Estado do Paraná, a faixa de fronteira é densamente povoada, contando com 139 municípios, dentre eles Foz do Iguaçu, na tríplice fronteira (Brasil – Paraguai – Argentina). Todas essas características, somadas as novas dinâmicas da criminalidade transnacional, torna imprescindível o aperfeiçoamento do conceito operacional (estratégias, planejamento tático e aplicação operacional) da Polícia Militar do Paraná, tornando-se referência as demais instituições com responsabilidade legal nessa seara.

Palavras-chave: Segurança Pública. Fronteira. Polícia Militar. Criminalidade Transnacional. Conceito Operacional.

1 INTRODUÇÃO

A presença de facções criminosas e a complexidade que envolve a atuação delas, principalmente na região de fronteira, exige que as instituições de segurança pública aperfeiçoem suas formas de atuação para o enfrentamento à criminalidade que não respeita divisas de estados e fronteiras internacionais.

Enquanto as facções criminosas atuam como verdadeiras empresas, no que diz respeito à logística aplicada em todo o processo, seja na obtenção de recursos, seja na distribuição dos ilícitos pelo mundo, inclusive na obtenção dos insumos, na difusão de informações e no transporte compartilhado das mercadorias; em

1 Ten.-Cel. QOPM, discente do Curso Superior de Polícia 2021-2022. Pós-graduado em Gestão Pública, Ética e Segurança Pública, Direito Militar Contemporâneo, Resolução de Conflitos: Práticas Restaurativas. Treinamento CBP – *International Border Interdiction Training (IBIT)*.

2 Ten.-Cel. QOPM, detém o Curso Superior de Polícia.

contraposição, as instituições de segurança pública, com poucas exceções, têm dificuldades ou criam dificuldades para entender conceitos voltados à atuação integrada, ao compartilhamento de informações e de sistemas, assim como em focar nos resultados.

Quando se traz à tona a necessidade de modernização do conceito operacional de operações especializadas de segurança pública nas fronteiras do Estado do Paraná, se exige o respeito e o zelo com as peculiaridades e particularidades de cada instituição com potencial de participação, ou seja, sua missão, sua visão de futuro, seus princípios e seus valores.

No que pese as dificuldades, a Polícia Militar é a instituição com maior capilaridade em todos os recantos do Estado do Paraná e por esse motivo, seus integrantes necessitam conhecer e exercer com profundidade conceitos como: liderança exponencial, consciência situacional, macrogerenciamento, entre outros, pois em algum momento, especialmente em operações de fronteira – conjuntas ou integradas – assim como em situações críticas, terá que assumir a liderança situacional e nada mais adequado que seja realizado pela Unidade Especializada que tem no seu *métier* e detém a expertise necessária para tal desmembramento, neste caso, na realização de segurança pública em fronteiras internacionais e divisas de estados.

Analisar a aplicabilidade de conceitos contemporâneos utilizados por instituições militares e grandes empresas para a área da segurança pública na região de fronteira, em especial para o planejamento operacional e a atuação integrada de equipes multiagências, sob a liderança exponencial da Polícia Militar, será o foco do trabalho.

Diante do exposto, se torna imprescindível conhecer conceitos contemporâneos aplicados em programas de governo, em planejamentos estratégicos de empresas e em operações policiais e militares que obtiveram êxito pelo mundo. Conseqüentemente, identificar as principais dificuldades a serem enfrentadas para a inserção de um novo conceito operacional para as operações integradas na região de fronteira do Estado. Por fim, avaliar a aplicabilidade desses conceitos na atividade policial, mais especificamente em operações integradas e conjuntas na região de fronteira do Estado do Paraná.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A QUESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA NA FRONTEIRA DO BRASIL

As instituições de segurança pública, defesa e fiscalização aduaneira são responsáveis pelo controle das regiões de fronteira do país. O Estado do Paraná, com população residente nesta área de cerca de 2,5 milhões de habitantes, apresenta 447 km de fronteira, sendo 208 km com o Paraguai e 239 km com a Argentina.

O Lago de Itaipu possui 170 km de extensão, com cerca de trezentos locais utilizados como “portos clandestinos”. Há ainda sessenta ilhas, das quais, quarenta e quatro são brasileiras, que facilitam a ação do crime organizado. E ainda, cabe destacar os cento e trinta e nove municípios paranaenses situados na faixa de fronteira³.

Diante das peculiaridades que essa região apresenta e as problemáticas dela advindas, os Governos Federal e Estadual aumentaram a presença estatal na última década, com destaque à implementação do Batalhão de Polícia de Fronteira da Polícia Militar do Paraná no ano de 2012.

A questão de segurança pública nas fronteiras impõe a participação de várias instituições federais e estaduais, fato que requer coordenação para se evitar conflitos e lacunas em questões como: aplicação operacional e atribuições legais. Parafrazeando Lima (2019), as instituições responsáveis por prover segurança pública no país trabalham muito, mas trabalham quase sem nenhuma coordenação e articulação. Cada uma atua em uma direção e sem convergência de metas e de processos. Essa descoordenação gera brechas ocupadas pelo crime organizado, que prospera nos espaços e territórios que o Estado não alcança.

Cada instituição de segurança pública possui suas atribuições, porém a convergência de objetivos deve prevalecer para o bem comum. Com o passar dos anos, tanto instituições civis como militares, públicas como privadas buscam estratégias e ferramentas capazes de aprimorar os trabalhos realizados na busca de resultados efetivos.

Yabumoto (2021) explica que o cenário atual obriga as forças de segurança pública a estarem dispostas ao treinamento constante e adaptabilidade

³ A Lei nº 6.634, de 2 de maio de 1979 dispõe sobre a Faixa de Fronteira e outras providências.

conjuntamente – integração esta de grande relevância no que tange à segurança nacional. Ao trazer para a temática de fronteira e, conseqüentemente, à segurança pública, destacam-se os benefícios advindos da harmonia na relação entre sociedade e forças de segurança.

Ainda segundo o mesmo autor, outro aspecto a salientar é a necessidade e a capacidade de adaptabilidade das forças de segurança frente a mudança do "*modus operandi*" dos criminosos. Essa adaptabilidade deve ocorrer no contexto de atuação integrada, até mesmo no treinamento e em ações táticas específicas, o que torna as forças melhores preparadas para o enfrentamento das forças opositoras.

2.2 A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Para tratar da modernização de conceitos operacionais, as primeiras concepções a serem abordadas são os modelos de processo de tomada de decisão. No estudo destacam-se os modelos desenvolvidos por Boyd (2018) e Pincus (2014).

O raciocínio de Boyd⁴ parte do pressuposto que todos os seres humanos desenvolvem o ciclo, de modo intuitivo – ou deliberado –, a fim de sobreviver. Conhecido como Ciclo OODA, consiste na composição de quatro fases: Observação, Orientação, Decisão e Ação, de onde advém a sigla.

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

O fito de Boyd com o Ciclo OODA é destacar o ser humano como centro do conflito e, portanto, o elemento mais importante para sua solução (CORAM, 2002, p. 334-335; OSINGA, 2005, p. 2 apud COSTA, 2018, p. 31). O objetivo desse ciclo é a antecipação e a adaptação citada anteriormente, desta forma mantendo-se preparado para o enfrentamento, no caso da segurança pública, da criminalidade.

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

Por outro lado, o processo O3R de Picus⁵ aplica-se a confrontos de baixa intensidade e curta duração, conforme etapas abaixo descritas:

- Observe: é a informação não cognitiva coletada, ou seja, sua percepção do ambiente, sem processo de consciência;

- Reaja: é a reação natural instintiva, baseada num instinto de proteção ou sobrevivência;

- Reconheça: reconhecer padrões nos levam a uma resposta intuitiva, e neste ponto sobressai o nível de treinamento, pois a prática realizada dentro de um contexto condicionará a resposta;

- Responda: todo o estímulo aprendido desencadeia uma resposta aprendida, que depende de nossas crenças e experiências. Aqui, a resposta é intuitiva, automatizada e sem o processo cognitivo. (PINCUS, 2014).

Isto posto, a tomada de decisão no ciclo OODA é baseada em estímulos que desencadeiam reações instintivas e respostas intuitivas. Portanto, o OODA é um segundo estágio na tomada de decisão. Não é um instrumento de aplicação imediata, já que o processo O3R o precede, em virtude das condições fisiológicas do ser humano. O OODA passará a governar o nosso corpo depois que a ameaça cessar.

Em outras palavras, o sistema OODA de Boyd é um sistema estratégico, utilizado para “manobras de guerra” em confrontos duradouros ou operações permanentes, enquanto o processo O3R de Pincus trata das reações instintivas, de sobressalto, adquiridas por meio de treinamento, cujas respostas antecedem o processo consciente, gravadas em nossa memória muscular.

Portanto, o Ciclo OODA faz alusão a um processo consciente da situação, enquanto o processo O3R toma decisões instintivas. Ambos resolvem problemas, porém depende da urgência da resposta e de cessar a agressão ou do funcionamento do ciclo do oponente, neste caso, das organizações criminosas – Orcrim e seus integrantes.

2.3 A TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO VUCA PARA BANI

O tradicional modelo de gestão é baseado do pensamento linear, com características de um ambiente estável, seguro e a velocidade de mudança

⁵ Rob Pincus, policial, instrutor e experimentado atirador Norte-Americano, criou a teoria O3R.

previsível. Adentrando a quarta revolução industrial⁶ é imprescindível a adoção do pensamento exponencial, da reflexão sobre novas modelagens de negócios e estratégias jamais considerados na história da gestão. (MAGALDI; NETO, 2018).

Magaldi e Neto (2018) ainda trazem que em um ambiente instável, volátil e dinâmico os modelos e comportamentos preestabelecidos no mercado não são mais sustentáveis, é demandado o desenvolvimento de novas habilidades para compor o perfil de líder de sucesso na indústria 4.0. Identificar o perfil adequado para essa nova realidade é o grande desafio nos dias de hoje, contudo, sem a participação ativa dos líderes no processo nos diversos níveis hierárquicos, não haverá mudança.

Esse reconhecimento de que o ambiente operacional é cada vez mais incerto e que muda rapidamente é conhecido como “Mundo VUCA” (ou VICA, em português) e foi amplamente utilizado pelas Forças Armadas Norte-Americanas a partir da Guerra Fria.

“O exército americano já usava a sigla VUCA para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) nas diversas situações e contextos de guerra. O uso militar dessa sigla começou no final dos anos 90 para tratar das ferramentas e métodos necessários para fazer frente a um ambiente extremamente agressivo e desafiador.” (ELIAS, 2019).

Mudanças são uma constante na realidade contemporânea e o conceito de mundo VUCA tem sido substituído, nos últimos anos em face a pandemia de COVID-19, pelo BANI – “*brittle, anxious, non-linear and incomprehensible*”, em português FANI – frágil, ansioso, não-linear e incompreensível (ROITMAN, 2020).

Isso se torna mais nítido, especialmente no ambiente profissional, com a evolução das tecnologias digitais e de informação, mesmo no serviço público, que é tradicionalmente mais lento na realização de mudanças.

De acordo com Yuval Nahari (2018), nesse cenário, o que a comunicação deve prover às pessoas é a “capacidade para extrair um sentido da informação, perceber a diferença entre o que é importante e o que não é, e acima de tudo combinar os muitos fragmentos de informação num amplo quadro do mundo”.

Mais do que nunca, comunicar não se restringe a simplesmente informar. Nesse contexto, torna-se essencial pensar em estratégias de comunicação organizacional nos processos de mudança de gestão, não só porque é necessário

⁶ A 4ª Revolução Industrial ou Indústria 4.0 identificou que atualmente as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os modelos e comportamentos preestabelecidos tanto para a gestão como para a liderança não são mais sustentáveis. (SARTORI *et al.*, 2018).

transmitir a visão institucional das novas lideranças instituídas, mas também por ser preciso lidar com uma realidade em que todos os trabalhadores já estão imersos numa sobrecarga de informação.

Trazendo para a questão de criminalidade em regiões de fronteira, as quadrilhas utilizam a tecnologia de telefonia com operadoras dos países vizinhos e *internet* rápida, as negociações por *bitcoins* entre outras estratégias para dificultar a identificação por parte das forças de segurança. Caso os líderes não se adéquem ou, pelo menos, acompanhem os avanços, se tornará muito mais difícil o combate à criminalidade.

Neste cenário, a Liderança Situacional, que é a capacidade de adaptar as habilidades e estilos de liderança a cada situação individual, demonstra ser uma ferramenta extremamente útil nas ações e operações na região de fronteira. Consiste em comportamentos diretivos e de apoio (NORTHOUSE, 2016, p. 96 apud CRAVENS, 2017). Para adequá-la a atividade policial militar precisa-se avaliar qual categoria de abordagem a liderança situacional exige: dirigir, treinar, apoiar ou delegar (VIRKUS, 2009 apud CRAVENS, 2017), e qual o nível de responsabilidade de cada participante, porém notadamente nas atividades de segurança pública tal liderança se aplica de forma mais evidente no nível operacional.

2.4 A INTEGRAÇÃO E A INTEROPERABILIDADE

Parafraseando Lushenko (2018) e trazendo para a atividade de segurança pública nas fronteiras, a inteligência guia o processo decisório policial, então o enriquecimento de dados explorados à respeito das organizações criminosas (Orcrim) é primordial para a metodologia de seleção de alvos de alto valor das operações conhecida como “F3EAD” na sigla em inglês, que significa: localizar (*find*), fixar (*fix*), finalizar (*finish*), explorar (*exploit*), analisar (*analyze*) e disseminar (*disseminate*). Tal doutrina foi difundida pelo Almirante William H. McRaven⁷ durante os grandes comandos que exerceu em sua carreira. O F3EAD nos apresenta que pequenos grupos bem treinados e com aporte de tecnologias e informações permitem ações e operações precisas e até mesmo com redução de uso de força em alguns casos, e ainda, o elemento surpresa nos conduz a

⁷ Almirante William McRaven: Oficial da Marinha dos Estados Unidos, 9º Comandante do Comando de Operações Especiais Conjuntas dos Estados Unidos.

superioridade relativa (“condição que existe quando uma força menor ganha uma vantagem decisiva sobre um inimigo maior ou bem defendido”).

Outro aspecto relevante no campo militar e que se assemelha à segurança pública foi o surgimento da Tecnologia da Informação, evoluindo o cenário de atuação, adicionando outra dimensão a ele (FIGUEIRA *et al.*, 2019). Portanto, a Guerra Centrada em Rede (*Network Centric Warfare* - NCW) lidera uma revolução na doutrina e estratégias militares. O NCW melhorou a consciência situacional em todos os níveis da cadeia de tomada de decisão. A fim de melhor aproveitar os recursos do NCW, vários sistemas precisam ser integrados como Comando, Controle, Computadores, Comunicações e Informação / Inteligência, Vigilância, Reconhecimento e Aquisição de Alvo (C4ISTAR). Aqui destaca-se a necessidade de investimento e adequação dos planejamentos para essa nova realidade.

O C4ISTAR está moldando a Doutrina Militar Brasileira e a concepção dos Sistemas Militares, trazendo novas formas de resolver antigos problemas enfrentados pelo Sistema de Defesa de Segurança Brasileiro. As dificuldades mais notórias vieram da grande extensão do país (o quinto maior país do mundo), que possui mais de 9.500 km de fronteira coberta pela floresta amazônica, com um ambiente de selva com baixíssima densidade populacional. Esta situação torna a região sujeita a uma série de crimes transnacionais, como tráfico de drogas e armas, caça ilegal, desmatamento e violações de fronteira (FIGUEIRA *et al.*, 2019).

No que diz respeito a doutrina de Operações Conjuntas, as Forças Armadas Brasileiras caracterizam-se pelo emprego coordenado de elementos de mais de uma força singular⁸, com propósitos interdependentes ou complementares, voltados a um objetivo ou propósito comum, mediante a constituição de um Comando Operacional Conjunto (MD30-M-01, 2020). Como na área da segurança pública de fronteiras existem vários atores (Organizações Policiais Militares – OPM, Delegacias da Polícia Civil, Organizações Militares – OM⁹, Delegacias da Polícia Federal e Delegacias da Polícia Rodoviária Federal, além da Receita Federal do Brasil no controle aduaneiro) a Polícia Militar do Paraná dedica uma Unidade Especializada, o Batalhão de Polícia de Fronteira – BPFron, para as demandas típicas dessa região.

Cabe destacar que, quando o BPFron atua em apoio as demais Unidades da Polícia Militar com responsabilidade territorial, aí temos Operações Conjuntas,

8 A Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1.999 dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, inclusive atribuições subsidiárias de atuação por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo.

9 FORÇA SINGULAR – Designação genérica de uma das Forças Armadas: Marinha, Exército e Aeronáutica. (MD 35, 2015).

porém quando atua com as demais instituições mencionadas, que são distintas em atribuições e convergentes nos objetivos, serão Operações Integradas.

Nesse viés, a Secretaria de Operações Integradas do Ministério da Justiça e Segurança Pública (criada em 2019) desenvolveu a Doutrina Nacional de Atuação Integrada (DNAISP, 2019) e que apresenta os seguintes fundamentos:

- I) **Coordenação, Comunicação, Comando e Controle (C4):** atuação integrada sob a ótica da liderança situacional, [...] com o uso de sistemas de monitoramento compartilhados [...];
- II) **Continuidade:** habilidade de operar ininterruptamente no planejamento, na coordenação e na execução de operações integradas. [...]
- III) **Consenso:** mecanismo de eleição de preferências coletivas, [...] as agências devem se comprometer com as decisões tomadas pelo colegiado;
- IV) **Eficiência:** [...] realização das operações integradas aplicado em momento e local oportuno para se alcançar um resultado positivo;
- V) **Flexibilidade:** capacidade de adaptação do planejamento, das estruturas, da organização e das funcionalidades [...];
- VI) **Integração:** perspectiva de atuação integrada multiagência com respeito as atribuições legais dos órgãos e das instituições envolvidas [...];
- VII) **Interoperabilidade:** capacidade de promover a comunicação entre os sistemas (informatizados ou não), compartilhando dados e informações [...];
- VIII) **Liderança Situacional:** atribuição de competência decorrente do caráter específico de uma atividade, visando a coordenação integrada [...].
- IX) **Oportunidade:** atuar de maneira eficaz e pontual com informações preventivas, possibilitando o melhor emprego das forças;
- X) **Objetividade:** atuação e emprego dos recursos das agências com foco no propósito da operação [...];
- XI) **Priorização:** definição clara das atividades a serem desenvolvidas alinhadas ao atingimento dos objetivos [...];
- XII) **Segurança:** capacidade de estabelecer medidas protetivas para garantir a segurança dos operadores, orgânica, cibernética, lógica e a segurança da informação e comunicações dos ambientes de atuação integrada. (DNAISP, 2019).

Tais conceitos devem ser observados durante os ciclos de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e consolidação das ações e operações integradas, ou seja, aquelas que são constituídas de duas ou mais instituições.

Ainda, conforme estabelece a doutrina das Forças Armadas, o termo interagências tem origem na parceria e união de esforços de órgãos governamentais e não governamentais estruturados para alcançar objetivos políticos e estratégicos de interesse nacional, harmonizando culturas e esforços diversos, em resposta a

problemas complexos, adotando ações coerentes e consistentes. (MD33-M-12, 2012).

Estabelece uma visão clara de orientação de esforços, visando alcançar objetivos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a sobreposição de esforços, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com efetividade e menores custos. Dessa forma, na segurança pública, a Polícia Militar deve ser um dos vetores dentro das linhas de ação adotadas, tanto para ações proativas como reativas, na prevenção de ameaças ou no gerenciamento de crises, integrados e conjuntamente com outras estruturas de poder do Estado e da sociedade.

2.5 A CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

A antecipação das forças de segurança aos problemas de segurança pública favorece a consciência situacional, conceito que descreve o conhecimento e a compreensão de uma pessoa sobre as circunstâncias, os ambientes e as influências em relação aos desdobramentos de uma situação (HEAL, 2002, p. 43 apud AGUILAR, 2020, p. 56).

O General McChrystal¹⁰ (2015) explica que, para se combater organizações terroristas em cenários VICA é fundamental que se tenha consciência compartilhada, com agilidade nas comunicações, e adverte que isso não é suficiente, sendo crucial também a concessão do poder decisório para níveis hierarquicamente inferiores, descentralizando-se as ações em campo, a fim de se agilizar a capacidade de resposta e de resiliência.

Assim, em que pese a necessidade de C2 (Comando e Controle) nas decisões dos escalões superiores, a consciência situacional evita que as decisões tenham que percorrer vários escalões (comum em estruturas piramidais), evitando o microgerenciamento e, conseqüentemente, a lentidão nas decisões e respostas inoportunas diante de situações cujo cenário evoluiu.

Dessa forma, os policiais que possuem as botas no chão devem ser empoderados na execução das missões em campo, de tal sorte que possam atuar como células semiautônomas, o que lhes permite buscar, criar e explorar oportunidades com base em sua consciência situacional individual gerada por toda essa tecnologia. Deseja-se que as equipes policiais em campo respondam e se adaptem em meio a cenários caóticos

10 General Stanley Allen McChrystal: Oficial do Exército dos Estados Unidos, foi Comandante do Comando de Operações Especiais Conjuntas.

com mais agilidade e precisão se comparados com estruturas tradicionais de C2. (AGUILAR, 2020).

Em reforço ao exposto por McChrystal, Aguilar (2020) afirma que Organizações Criminosas Ultraviolentas e Organizações Terroristas Ultrarradicais, estruturadas em pequenos grupos, muitos sem uma liderança definida, e que se utilizam de comunicação em tempo real, encontram em ambientes VUCA condições ideais de sucesso.

Diante do exposto, ser eficiente é extremamente necessária, mas não suficiente para o sucesso. A prioridade se concentra na capacidade de resposta e adaptabilidade diante de cenários VUCA (MCCHRYSTAL, 2015). Nesse sentido, é imprescindível a atuação de um Comandante de Pronto-Resposta, que responda ao incidente com extrema agilidade.

3 MÉTODO

Por meio de pesquisa qualitativa, dedutiva e exploratória, foi realizado levantamento bibliográfico de conceitos contemporâneos aplicados por instituições militares em ações e operações exitosas pelo mundo. Nessa linha, foram demonstrados que esses conceitos estão presentes em outras áreas, sendo utilizados inclusive na área da administração de empresas. Tais informações serviram de embasamento para a apresentação de um novo modelo de conceito operacional para operações especializadas de segurança pública nas fronteiras do Estado do Paraná, a ser empregado no combate à complexa criminalidade transnacional.

Dessa feita, uma vez delineada a teoria que orientou o trabalho realizado, consta em seu bojo, informações do que se executa no campo da segurança pública e que se enquadra ou com a possibilidade de adaptação as experiências exitosas apresentadas. Com esta proposta, eventuais indagações que surjam a respeito desta temática no campo operacional, serão norteadas por alternativas estratégicas e doutrinárias, vinculadas a hipóteses idealizadas que, por ventura sejam necessárias durante a realização de ações e operações de fronteira integradas ou conjuntas.

O presente estudo foi centrado inicialmente na pesquisa de autoridades que aplicaram tais conceitos em operações exitosas e que estão sendo difundidas em

academias militares no Brasil como doutrina de tropas especializadas, cujos conceitos são replicados em grandes empresas, inclusive como forma inovadora, para transpor as dificuldades enfrentadas nos últimos anos no mundo com a questão da pandemia da COVID-19, trazida pelo vírus SARS-CoV-2. Tal estudo foi adequado ao cenário complexo das fronteiras brasileiras, em especial no Estado do Paraná, frente a flexibilidade necessária para as adequações que surjam no campo operacional.

Ao final, importantes informações estarão disponíveis para difusão, a fim de se estabelecer um moderno modelo de conceito operacional para operações de fronteira, capaz de atender as necessidades do Batalhão de Polícia de Fronteira – BPFRON, assim como das demais Unidades da Polícia Militar do Paraná e Instituições que venham a compor tal cenário de forma permanente ou episódica.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Brasil possui uma extensa e complexa faixa de fronteira. Especificamente no Estado do Paraná, existem estruturas de fiscalização nos principais pontos de acesso dos países vizinhos, porém, no que diz respeito à segurança e ao controle fronteiriço, a atuação estatal está muito aquém do necessário, no que diz respeito aos recursos humanos e materiais. Para atender tal demanda se faz necessário investimentos em implementação de tecnologias e capacitação de operadores.

Outra questão potencializada na região de fronteira é a vulnerabilidade social, inclusive advinda dos países vizinhos, que tornam esses locais propícios à presença de organizações criminosas e exploração da população local. Pessoas realizam atividades informais (para o abastecimento desse mercado ilegal) como olheiros, batedores, carregadores, motoristas, barqueiros e segurança em troca de dinheiro, muitas vezes colocando em risco a própria vida, em vez de buscar uma atividade remunerada com os respectivos direitos e garantias dela advindas, e ainda, prejudicando o desenvolvimento socioeconômico da região, com a sonegação de impostos e a degradação da comunidade.

Desde o ataque terrorista as Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001, na cidade de Nova York – NY a necessidade de compartilhamento de informações e atuação integrada de maneira permanente tem-se apresentado como a única forma

proativa (que traz resultados expressivos no campo da prevenção) e reativa (que minimiza as perdas quando falamos de repressão imediata) de sucesso.

A fusão entre a produção de conhecimento e operações focadas na missão e nos resultados, implementada no ciclo de Operações Especiais Conjuntas das Forças Armadas Norte-Americanas F3EAD (encontrar, fixar, finalizar, explorar, analisar e difundir), estimula a adoção de uma cultura organizacional adaptada a ambientes classificados como voláteis, incertos, complexos e ambíguos (V.I.C.A.).

A liderança situacional foca nas pessoas, ou seja, avalia as potencialidades de cada integrante e os inclui no processo dentro de suas competências. Ao se tratar de várias instituições que almejam a atuação integrada, a liderança exponencial tem um papel primordial na criação de valor, gestão do conhecimento, processos de implantação de sistemas e protocolos, inovação e na articulação de estratégias.

A atuação integrada sem interoperabilidade de sistemas é incipiente, pois a capilaridade de equipes no terreno só se torna efetiva a partir do momento em que aquelas estão recebendo e produzindo conhecimento, assim como as tecnologias estão disponíveis para consultas e identificação de ameaças. No Brasil, algumas instituições de segurança pública, defesa ou fiscalização com discreta presença ou capilaridade no terreno detém tecnologias de ponta, enquanto a Polícia Militar (reconhecidamente como a de maior presença) muitas vezes não dispõe dessas ferramentas para o enfrentamento à criminalidade.

A partir do momento em que as tecnologias estão disponíveis para uma agência, mas esta faz parte de um trabalho conjunto ou integrado de múltiplas agências, as potencialidades estão sendo agregadas. Essa integração de sistemas e coordenação de forças, mesmo em situações de inferioridade numérica, aumenta exponencialmente a capacidade de superação das equipes que as compõem frente a criminalidade que se apresente.

Essa estratégia incorpora os elementos de Comando, Controle, Comunicações, Computadores nos sistemas, Informação/Inteligência, Vigilância, Aquisição de Alvos e Reconhecimento (C4ISTAR) não só na conduta, mas também na concepção sobre qual o problema está sendo enfrentado e qual a forma de se obter êxito, mesmo frente as adversidades. Deve-se levar em consideração que cada equipe que integra esse conjunto operacional é considerado essencial tanto no atendimento das ocorrências como na produção de conhecimento.

Em suma, no C4ISTAR são essenciais desde o operador de ponta (que alimenta o processo), passa pelos sistemas e programas que permitem a análise (*Big Data* e *Business Intelligence* – BI, por exemplo) e renova a consciência situacional dos líderes. Essa atualização constante na consciência situacional permite a definição de cenários e estabelecimento de hipóteses e formas de enfrentamento em tempo real, tudo isso com a praticidade de uso em aplicativos disponíveis em *smartphones*, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a capacidade de adaptação e de resposta das instituições envolvidas, mesmo em cenários caracterizados por volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*): VICA (VUCA).

Outra fragilidade no combate aos crimes transfronteiriços está na legislação e sua aplicação, que associada a dispersão de recursos do aparato de segurança pública, facilita a atuação das organizações criminosas transnacionais. A ausência de uma doutrina institucional perene favorece as atuações personalíssimas na zona de fronteira. (BRASIL, 2022).

A partir do ponto em que as instituições têm interoperabilidade de sistemas e compartilhamento de informações, temos condições de fortalecer a consciência situacional para o desenvolvimento de atividades operacionais. O próximo passo será o processo de tomada de decisões realizado pelos gestores locais em casos de ocorrências complexas. Para tal, o ciclo OODA (Observação, Orientação, Decisão e Ação) auxilia nos níveis estratégicos e táticos do processo, assim como o O3R está disponível para as equipes operacionais.

No âmbito do Estado do Paraná podemos trazer como práxis dos conceitos apresentados a Operação Hórus (BRASIL, 2022), promovida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública do Governo Federal, desde 14 de abril de 2019. Tal operação compõe o Programa Nacional de Segurança nas Fronteiras e Divisas, denominado V.I.G.I.A. (Vigilância, Integração, Governança, Interoperabilidade e Autonomia).

Enquanto os modelos tradicionais de operações utilizam grandes contingentes de viaturas e efetivo (efetivo que desconhece as peculiaridades do terreno e do *modus operandi* da criminalidade transnacional), aplicado com pouquíssimas informações e em períodos de curta duração, com reflexo imediato nos ínfimos resultados para a sociedade; a Operação Hórus utiliza efetivo comprometido com a missão e o local de atuação, onde as competências centrais

são a adaptabilidade, a capacidade de trabalho integrado em redes, a organização multifuncional em células e a fusão da produção de conhecimento e tratamento das informações, em ações com visão de futuro e foco nos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a exposição de conceitos contemporâneos utilizados especialmente por organizações militares norte-americanas nos últimos 20 anos, assim como o pensamento exponencial para as novas modelagens de negócios e estratégias aplicados na gestão de grandes empresas, e ainda, frente ao cenário BANI ou FANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) que o mundo tem enfrentado nos últimos anos, as instituições de segurança pública precisam, urgentemente, reavaliar seus conceitos operacionais para atuação nas fronteiras e divisas.

A definição de estratégias, a revisão de doutrinas e a elaboração de planejamentos operacionais, voltados a atuação integrada de equipes de múltiplas agências, sob a liderança exponencial das equipes especializadas da Polícia Militar, em especial na temática de segurança pública de fronteiras por parte do BPFron é essencial para o aumento da efetividade do combate a violência e a criminalidade na região de fronteira.

Cabe destacar que a participação de todas as instituições com atribuições legais nesse tema é um pré-requisito essencial para a sua efetivação, assim como o respeito as competências legais, princípios e valores de cada uma delas. Para ocorrer a atuação integrada a consciência situacional auxiliará na governança, no estabelecimento dos protocolos de atuação, na definição das estratégias, táticas e linhas de ação, enquanto a interoperabilidade e o compartilhamento de sistemas serão os meios para se atingir os fins prospectados e almejados.

No que pese a necessidade de uma política pública específica para as regiões de fronteira do país, inclusive que contemple outras áreas além da segurança pública, a legislação vigente e alguns programas de governo permitem a implantação de novos programas e o aprimoramento dos vigentes, com vistas à otimizar processos e à redução de custos, ao aproveitamento e adequação das estruturas existentes, o incentivo e o fortalecimento de boas práticas voltadas à integração e à interoperabilidade, de tal maneira que fortaleça o capital social dessas áreas, no que diz respeito ao desenvolvimento social.

Por fim, a integração de diversas instituições deve centrar-se no respeito, que inicia com a definição dos papéis de cada integrante durante todo o processo (em operações contínuas ou episódicas e em ocorrências complexas) até a divulgação dos resultados. Nunca existirá “real integração” enquanto uma instituição ou seus representantes visarem vantagem em relação aos demais parceiros, ou seja, o maior obstáculo da integração é a vaidade. Parafraseando Machado de Assis, na obra Dom Casmurro, no ano de 1.899: “a vaidade é um princípio de corrupção”.

Diante de todo o exposto, espera-se que este trabalho sirva de aporte para iniciativas da Polícia Militar do Estado do Paraná em operações conjuntas ou integradas, especialmente aquelas dedicadas ao combate aos crimes típicos da região de fronteira. Que programas de segurança pública nas fronteiras e divisas, como o VIGIA, do Ministério da Justiça e Segurança Pública sejam ampliados, inclusive para outras políticas públicas. E ainda, que unidades especializadas de fronteira sejam reconhecidas e incentivadas, em face dos resultados apresentados na última década e que refletem na tranquilidade pública e paz social de todo o país.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Paulo Augusto. **Atualização da doutrina de gerenciamento de crises: incidentes policiais e centros de consciência situacional C5I na quarta revolução industrial**. REBESP, Goiânia, GO, n. 1, v. 13, p. 49 - 59, jan. 2020.

ASSIS, Joaquim Maria Machado de. **Dom Casmurro**. 2 ed. Brasília, DF: Edições Câmara, 2019.

BOYD, John Richard. **A Discourse on Winning and Losing**. Maxwell AFB: Air University Press. 2018. Disponível em:
<https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/AUPress/Books/B_0151_Boyd_Discourse_Winning_Losing.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2021.

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

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Plano Estratégico de Atuação Integrada – Operação Hórus/VIGIA**. Brasília, DF, 2022.

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

_____. Ministério da Defesa. **MD33-M-12: Operações Interagências**. Brasília, DF, 2012.

COSTA, João G. B. John Boyd, **Obra e Influência: Elementos para um Programa de Pesquisas**. Porto Alegre, 2018. Disponível em:
<<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193540>>. Acesso em 06 dez. 2021.

CRAVENS, Christin L. **9-1-1 Situational Leadership**. 2017. Disponível em:
<<https://sites.psu.edu/leadership/2017/02/10/9-1-1-situational-leadership/>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

ELIAS, Marcelo. **O que é Mundo VUCA**. 2019. Disponível em:
<<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>>. Acesso em: 06 dez. 2021.

FIGUEIRA, N. M.; BORZINO, A. M. C. R.; CORRÊA, M. M. **C4ISTAR in Brazilian border security – a proposal of a Mobile Surveillance Network to integrate Brazilian Army Defense System**. 2019. Disponível em:
<https://static1.squarespace.com/static/53bad224e4b013a11d687e40/t/5dc42d97e2e9eb6452bb52a6/1573137816022/24th_ICCRTS_paper_53.pdf>.
Acesso em: 06 dez. 2021.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. Companhia das Letras, 2018.

LIMA, Renato Sérgio de. **Segurança pública como simulacro de democracia no Brasil**. 2019. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/ea/a/59VkCPZw5phfWvmNbYPGVrw/?lang=pt>>. Acesso em 07 dez. 2021.

LUSHENKO, Paul A. **Modernização para o Combate em Múltiplos Domínios**. 2018. Disponível em: <<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Quarto-Trimestre-2018/O-Batalhao-de-Inteligencia-Militar-do-75o-Regimento-Ranger-Comandos/>>. Acesso em 07 dez. 2021.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4a revolução industrial**. São Paulo: Editora Gente, 2018.

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

NÓBREGA, Gildenildo Paulino da. **Sistemas Militares de Comando e Controle do Exército Brasileiro nas Operações**. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

PINCUS, Rob. ***Defend yourself: a comprehensive security plan for the armed homeowner.*** Blawnox, PA, U.S.A. Publicado em *Gun Digest Books*, 28 de maio de 2014.

RONCONI, Juliana. **A Comunicação nos Tempos da Incerteza: Análise da Comunicação Interna em uma Instituição Pública em Contextos de Mudança de Gestão.** Brasília, DF, 2021.

SARTORI, G.; ZANOTTO, M. P.; FACHINELLI, A. C. **Liderança em Tempos de Indústria 4.0: Novos Papéis para um Novo Perfil?** Caxias do Sul, RS, 2018.

TEIXEIRA JUNIOR, A. W. M.; DUARTE, M. T. S. M. **O Modo Americano de Guerra: a Transformação Militar das Forças Armadas dos Estados Unidos.** Brasília, DF, 2018.

VISACRO, Alessandro. **Superando o Caos: a Função de Combate Comando e Controle além da Tecnologia da Informação.** 2015. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20150831_art011POR.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2021.

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