



POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA INSTITUCIONAL
CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM SEGURANÇA PÚBLICA

ELIAKIM CLAUDINO BERNARDES
GABRIEL OTÁVIO BARROCA GOMES

**ENTRE O CONTROLE DE DISTÚRBIOS CIVIS E O PATRULHAMENTO TÁTICO:
UMA ANÁLISE DO EMPREGO DA 1ª COMPANHIA DE POLICIAMENTO DE CHOQUE
DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**

ELIAKIM CLAUDINO BERNARDES
GABRIEL OTÁVIO BARROCA GOMES

**ENTRE O CONTROLE DE DISTÚRBIOS CIVIS E O PATRULHAMENTO TÁTICO:
UMA ANÁLISE DO EMPREGO DA 1ª COMPANHIA DE POLICIAMENTO DE CHOQUE
DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA**

Artigo apresentado ao Centro de Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP da Diretoria de Educação e Cultura Institucional da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: MAJ PM QOEM Fábio Gomes de França

Linha de Pesquisa: Funções, técnicas e procedimentos em segurança pública.

ENTRE O CONTROLE DE DISTÚRBIOS CIVIS E O PATRULHAMENTO TÁTICO: UMA ANÁLISE DO EMPREGO DA 1ª COMPANHIA DE POLICIAMENTO DE CHOQUE DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA

Resumo: Objetivamos neste artigo analisar as dificuldades enfrentadas pelos operadores da 1ª Companhia de Policiamento de Choque da Polícia Militar da Paraíba na transição entre as atividades de patrulhamento tático e as operações de controle de distúrbios civis, tomando como referência os pressupostos da Teoria Contingencial da Administração. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas realizadas com oficiais e praças da unidade, buscando compreender suas percepções sobre os desafios decorrentes da alternância entre essas modalidades de emprego operacional. Os resultados indicam que a principal dificuldade está relacionada à necessidade de adaptação constante a contextos que exigem comportamentos, processos decisórios e formas de atuação distintas. Conclui-se que a atuação da Tropa de Choque está diretamente associada à sua capacidade de ajustar comportamentos, técnicas e estratégias às exigências de cada cenário operacional, reforçando a relevância da Teoria Contingencial para a compreensão da dinâmica das organizações policiais especializadas e da necessidade permanente de desenvolvimento doutrinário e capacitação dos seus integrantes.

Palavras-chave: Polícia Militar; Tropa de Choque; Patrulhamento Tático; Controle de Distúrbios Civis; Teoria Contingencial.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica contemporânea das organizações, sejam públicas ou privadas, tem evidenciado uma crescente necessidade de adaptação às variáveis sociais, políticas e culturais do ambiente externo que afetam diretamente a forma de agir e os recorrentes resultados oriundos de uma estratégia específica aplicada para determinada atuação. Nesse sentido, as forças policiais, como uma organização pública, também atuam em ambientes incertos e complexos e não estão inertes a essas influências, devendo, assim, ajustar suas estratégias operacionais e enfrentar o desafio de conciliar sua estrutura normativa e doutrinária com a necessidade de flexibilidade diante de cenários distintos.

No caso específico das Polícias Militares, que possuem suas divisões internas, temos a Tropa de Choque, que entre as várias atribuições regimentares têm a missão precípua de atuação em operações de controle de distúrbios civis e a suplementação no patrulhamento tático em áreas de altos índices de criminalidade, visando restauração e preservação da ordem pública, respectivamente. Inicialmente criada como um pelotão especializado de pronto emprego em controle de distúrbios e ocorrências de alta complexidade, tem suas origens na década de 1980 e

que, após um intenso processo de reformulação doutrinária e da necessidade crescente de um efetivo bem treinado com poder bélico capaz de fazer frente ao avanço da criminalidade, culminou no que hoje conhecemos como Batalhão de Policiamento de Choque, composto por homens e mulheres que ingressaram às fileiras desta atividade fim através de voluntariamente se especializarem no Estágio de Policiamento de Choque (EPC) ou do Curso de Operações de Choque (COC).

Doutrinariamente, os policiais dessa unidade atuam conforme manuais e procedimentos nos quais estão registrados técnicas, os meios e táticas adequados para o estrito cumprimento do dever legal. Como exemplo, em operações de controle de multidões e reestabelecimento da ordem em unidades prisionais, cada operador possui uma função específica e deverá seguir princípios rígidos de disciplina e hierarquia, não sendo admitida a atuação isolada sem ordem expressa do comandante da ação, uma vez que estaria transgredindo a dois princípios primordiais de atuação: indivisibilidade e unidade de comando. Alves (2011, s. p.) nos ratifica essa divisão de tarefas em um pelotão, que se baseia pela rígida reatividade necessária para o bom andamento da missão:

Assim, por exemplo, o policial designado como atirador do pelotão – portando a espingarda Cal 12 com munição de borracha – não poderá agir isoladamente, mas sempre por meio de ações delimitadas e devidamente comandadas. Como é a prática, o pelotão de choque é indivisível e, sendo assim, nenhum componente poderá atuar isoladamente, sob pena de ser responsabilizado diretamente por seus atos.

Entretanto, uma vez que as ações de controle de distúrbios são majoritariamente marcadas pelo seu caráter extraordinário e eventual, a Tropa de Choque atua frequentemente no policiamento ostensivo de áreas conflagradas e com altos índices de violência e criminalidade. Em decorrência da fluidez e dinamicidade do cometimento do crime, neste momento torna-se indispensável que o policial tenha um perfil proativo com a liberdade de ação necessária para a execução de missões de alto nível de complexidade.

No patrulhamento tático móvel, os policiais atuam em equipes reduzidas, com elevado grau de autonomia decisória, rapidez nas intervenções e foco na repressão imediata ao crime, predominando características como iniciativa individual, flexibilidade, capacidade de improvisação e tomada de decisão instantânea diante de situações dinâmicas e imprevisíveis. Por outro lado, nas operações de controle de distúrbios civis, a atuação ocorre de forma coletiva,

coordenada e altamente padronizada, exigindo rigoroso cumprimento de protocolos, disciplina de formação e obediência estrita às ordens do comando operacional.

Ao possuir características tão distintas, a transição entre uma função e outra podem gerar uma inércia operacional gerada por uma descontinuidade adaptativa na atuação caso não haja uma padronização cognitiva e ajuste procedimental às exigências específicas de cada ambiente operacional. Desse modo, indagamos neste artigo sobre quais são as dificuldades encontradas na adequação comportamental e doutrinária dos operadores da 1ª Companhia de Policiamento de Choque da Polícia Militar da Paraíba na transição de atuações entre missões de patrulhamento tático e operações de controle de distúrbios civis, à luz da teoria contingencial administrativa?

Quanto à abordagem metodológica, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, através de uma interpretação de percepções e opiniões dos participantes obtidas por meio de uma entrevista semiestruturada com oficiais e praças que compõem a 1ª Companhia de Policiamento de Choque da Polícia Militar da Paraíba.

Como resultado, através de dados obtidos pelos policiais em suas respectivas entrevistas, chegamos à conclusão que o maior desafio enfrentado pelos operadores consiste na necessidade de adaptar continuamente suas competências e práticas operacionais a ambientes que demandem respostas distintas e por vezes, opostas. A superação desses obstáculos depende da realização de treinamentos permanentes, exercícios de transição entre cenários, atualização doutrinária contínua e fortalecimento de uma cultura organizacional voltada para a flexibilidade e adaptação, uma vez que a capacidade de se ajustar rapidamente às exigências de cada missão constitui um fator determinante para a eficiência operacional da unidade e para o cumprimento de sua missão institucional no contexto atual da segurança pública.

2 A TEORIA CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

A análise das organizações, especialmente as que estão inseridas em um contexto operacional complexo, demanda uma compreensão teórica que necessita ir além dos modelos rígidos e padronizados de gestão. De acordo com Morin (2005), esta complexidade representa um encadeamento de elementos inseparavelmente associados, no qual a ordem, desordem, estabilidade, mudança e incerteza coexistem simultaneamente, buscando não eliminar a

simplicidade, mas agregar diferentes dimensões da realidade sem extinguir sua natureza multidimensional.

Ao longo dos anos, inúmeras correntes de pensamento (Teoria Clássica, Humanística, Neoclássica, Comportamental, Estruturalista e Sistêmica) surgiram com o objetivo de explicar e aperfeiçoar o planejamento e execução das atividades que as organizações desempenham, transformando sistemas prescritos e universais em abordagens flexíveis e adaptáveis ao reconhecer a influência de fatores internos e externos sobre o desempenho de uma estrutura, bem como dos processos adotados. Assim, uma abordagem contingencial diferenciada surgiu na segunda metade do século XX, a partir da necessidade de superar as limitações das teorias administrativas anteriores, que defendiam a existência de princípios generalistas e pragmáticos aplicados à forma como as empresas eram gerenciadas. Isso porque, com o passar do tempo, percebe-se que empresas que adotavam modelos de gestão semelhantes apresentavam resultados distintos, indicando a existência de fatores contingenciais que influenciavam diretamente no seu sucesso ou fracasso (Chiavenato, 2000).

Fagundes et al (2010) afirmam que a Teoria da Contingência apresenta uma visão sistêmica de gestão ao considerar que as mudanças econômicas, sociais, políticas e culturais, as estratégias adotadas, a velocidade das comunicações e as inovações tecnológicas afetam diretamente o processo de tomada de decisões e consequentemente a eficiência e eficácia de uma organização. Para Chiavenato (2004), um ambiente organizacional é um universo conceitual pouco descoberto, podendo ser compreendido como tudo aquilo que circunda a instituição e condiciona suas decisões e formas de atuação.

Todas as condicionantes e as relações funcionais entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para o alcance do melhor desempenho corroboram assim para a ideia de que “não existe um melhor jeito ou um único jeito capaz de administrar, pois os fatores que afetam e determinam os caminhos a serem seguidos pelas empresas são inúmeros” (Pereira; Rodrigues; Guessi, 2011, p. 5). Segundo Morgan (1996), as organizações devem ser compreendidas como sistemas abertos, em constante interação com o ambiente, o que exige adaptação contínua às mudanças externas.

Chiavenato (2000) afirma que, no âmbito das relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas de uma organização, mudanças estratégicas exigem adaptações estruturais e comportamentais, sendo necessário contínuas análises e ajustes conforme

seus objetivos e, sobretudo, pela totalidade na qual está inserida. Ainda segundo o autor, “diferentes contextos ambientais levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais, em que uma coisa leva a outra” (Chiavenato, 2000, p. 382). Isto reforça a fundamentação de que não existe um modelo organizacional fixo e imutável, e que a eficácia operacional depende do alinhamento entre esses dois elementos (ambiente e práticas administrativas), de tal modo que a adoção de uma estratégia inadequada pode comprometer o desempenho institucional.

Uma outra relação dependente foi explorada pelos pesquisadores Tom Burns e G.M. Stalker (1961) a partir do momento em que evidenciaram dois modelos de organização: o mecanicista e o orgânico. O primeiro, caracterizado por uma intensa rigidez estrutural caracterizada pela minuciosa divisão do trabalho, hierarquia baseada no comando único, regras e procedimentos formais, centralização nas decisões e alta formalização de demandas, enquanto o segundo é marcado por uma grande flexibilidade em suas ações, capacidade expandida no processamento da informação, descentralização e maior capacidade adaptativa. Desse modo,

A conclusão de Burns e Stalker é que a forma mecanicista de organização é apropriada para condições ambientais estáveis, enquanto a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudança e inovação. No fundo, existe um imperativo ambiental: é o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações (Chiavenato, 2000, p. 384).

Portanto, o que se percebe é que as condições ambientais passaram a exercer uma influência direta sobre a estrutura e sobre o funcionamento das organizações, a partir do momento em que, ao estarem inseridas em ambientes mais estáveis, tendem a apresentar um modelo mais rígido, hierárquico e burocratizado. Quando estão inseridas em cenários mais instáveis dinâmicos e imprevisíveis, urge a necessidade de uma organização mais flexível, adaptável e descentralizada.

Uma vez que operam em diferentes cenários ao mesmo tempo, assim como executam atividades com graus distintos de previsibilidade com setores que possuem necessidades distintas, “os adeptos da teoria contingencial asseguram que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, em que possa adaptar-se as contingências do ambiente” (Fagundes et al., 2010, p. 54).

Com o intuito de endossar e fornecer as bases sustentáveis para a consolidação da teoria contingencial, os pesquisadores Paul Lawrence e Jay Lorsch demonstraram em sua obra intitulada *Organization and Enviroment* (1967) que diferentes funções, missões e setores de uma organização

podem responder de maneiras distintas ao ambiente, a partir dos conceitos de diferenciação e integração. Apesar de denotar um aspecto dicotômico, Gomes (1991, p. 37) afirma que:

Lawrence e Lorsch não opõem diferenciação de integração, antes defendem que quanto mais diferenciação houver mais meios de integração terão que ser utilizados, tendo em vista a indispensável coordenação de actividades e a manutenção da viabilidade do sistema, face ao ambiente envolvente.

Chiavenato (2000) afirma que a diferenciação se refere ao grau de especialização e às diferenças nas formas de trabalho existentes entre os departamentos ou unidades, que passam a desenvolver características próprias em função das exigências específicas do estímulo ambiental com o qual interagem. Por outro lado, afirma ainda que a integração está relacionada com a necessidade de consistência e articulação entre esses setores para que atuem de forma coesa e orientada, necessitando de mecanismos próprios de comunicação eficiente e sistemas de coordenação. Dessa forma, a eficácia operacional depende do equilíbrio entre diferenciação e integração, uma vez que a especialização excessiva sem coordenação pode gerar conflitos e ineficiência, enquanto integração sem diferenciação pode limitar a capacidade de adaptação às demandas específicas do externo.

Fagundes (2010) ainda traz a ideia formulada pela socióloga Joan Woodward sobre a relação entre o avanço da tecnologia e desempenho das organizações, na medida em que aquela constitui uma variável determinante na definição da estrutura organizacional, influenciando os processos de trabalho, os níveis de especialização, os mecanismos de coordenação e o processo de tomada de decisão. Para tanto, o investimento e a incorporação em recursos tecnológicos operacionais como instrumentos de menor potencial ofensivo, utilização de drones, bancos de dados integrados, aquisição de equipamentos, armamentos de última geração e insumos de treinamento modificam substancialmente a maneira como as operações são planejadas, executadas e avaliadas. Nos anos 50, a socióloga inglesa considerou “a tecnologia como responsável por um papel tão ou mais importante do que a estrutura e os processos nas organizações” (Fernandes et al. 2010, p. 3).

Portanto, diante das contribuições teóricas analisadas, a Teoria Contingencial consolida-se como uma das vertentes administrativas mais relevantes para a compreensão das organizações contemporâneas, ao romper com as ideias de modelos fixos de gestão e enfatizar na necessidade de adaptação às contingências situacionais, evidenciando assim que a flexibilidade, o alinhamento

entre a estratégia, a estrutura organizacional e o ambiente são elementos fundamentais para alcançar os objetivos institucionais desejados.

Levando-se em consideração que as teorias administrativas podem ser analisadas em outros contextos operacionais dentro da segurança pública sobre as mais diversas temáticas, observa-se que a abordagem contingencial se faz presente continuamente em perspectivas que foquem na necessidade de conciliar modelos mais rígidos e hierárquicos, característicos das instituições militares, com a flexibilidade de adaptar determinados processos e procedimentos operacionais em virtude de uma imprevisibilidade circunstanciada do cenário e do ambiente.

Algumas pesquisas já se debruçaram sobre a Teoria da Contingência e sua aplicação aos problemas que envolvem as PMs. Marcineiro (2017) propõe um novo paradigma na atuação policial militar que concilie teoria, técnica, prática e ética ao romper com um legado puramente tecnicista de atuação, propondo sobre a necessidade de um policial mais reflexivo e autônomo para agir com base em evidências, princípios democráticos e doutrinas. Ainda, Valadares (2016) traz à tona o perfil de liderança militar na Polícia Militar de Minas Gerais, discutindo como diferentes cenários operacionais exigem diferentes formas de atuação. De maneira similar, Dias (2002) analisa o processo de formação de oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina, discutindo como as organizações policiais precisam adaptar suas estruturas, métodos de ensino e modelos de gestão às constantes mudanças sociais.

Assim, observa-se que a aplicabilidade dessa perspectiva ao contexto da segurança pública, sobretudo da Polícia Militar, evidencia sua relevância diante da complexidade das atividades desempenhadas por esta corporação, especialmente em unidades especializadas como a Tropa de Choque, que atua em cenários de variabilidade operacional e necessidade constante de tomada de decisão em situações críticas. Portanto, diferentes missões operacionais exigem diferentes formas de organização, gestão e comportamento profissional, demonstrando assim que a rigidez, de maneira isolada, mostra-se insuficiente para atender às múltiplas demandas contemporâneas e precípuas para a manutenção da ordem pública.

3 SOBRE A TROPA DE CHOQUE: DA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA AO MODUS OPERANDI

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA, DOUTRINÁRIA E OPERACIONAL NO CONTEXTO NACIONAL

No contexto da segurança pública, conforme preconiza o artigo 144, § 5º da Constituição Federal de 1988, compete à Polícia Militar a responsabilidade pela garantia da preservação da ordem pública dentro do pleno cumprimento aos direitos e às garantias fundamentais do cidadão, através da prevenção e repressão de infrações penais, com o intuito de manter a tranquilidade social. A ostensividade desta instituição pode ser exercida tanto por meio do patrulhamento rotineiro que visa inibir o cometimento de crimes e demais ações, assim como através de intervenções especializadas em situações de alta complexidade que possam comprometer a segurança coletiva da comunidade.

Quando falamos sobre Tropa de Choque, torna-se salutar mencionar que poucos são os registros documentais que esclarecem fatos oficiais sobre sua origem e evolução histórica na realidade brasileira, uma vez que, conforme preconiza Oliveira (2021), os aspectos técnicos e doutrinários de missões especializadas inerentes à esta tropa como reintegrações de posse, intervenções em estabelecimentos prisionais, controle de distúrbios civis em massa e a atividade de patrulhamento tático em cenários de altos índices criminais e áreas conflagradas apenas nos últimos anos tem sido objetos de estudo nas diversas unidades do Brasil. Isso porque grande parte dos conhecimentos ainda não possuem assento no mundo acadêmico e científico, sendo transmitidos de forma oral nos cursos de especialização que capacitam os policiais que desejam atuar na área.

Não obstante, embora Oliveira (2019, p. 15) afirme que “não é fácil encontrar designativo equivalente em outros países, a não ser aqueles que poderíamos compreender como “unidade de ordem pública”, Torres (2017) faz uma correlação do termo “tropa de choque” atualmente conhecida com os grupos de assalto (*Sturmmann*) de enfrentamento direto da Alemanha durante a sua participação na Primeira Guerra Mundial e que, após o término do conflito mundial, passaram a ser chamadas de *Freikorps*, responsáveis pela segurança interna do território alemão. No Brasil, a influência germânica chegou durante o governo de Getúlio Vargas com a criação da Polícia

Especial, em 1932, estruturada com a finalidade de atuar como uma força de intervenção para controle de distúrbios civis e para a manutenção da ordem pública em um contexto de grande instabilidade, sobretudo durante a Revolta Integralista de 1938.

Embora alguns documentos e acervos possam creditar o ponto de inserção da doutrina brasileira com a alemã pela sua origem, Oliveira (2021) reforça a importância da influência norte americana durante a aproximação da Força Expedicionária Brasileira (FEB) com o exército estadunidense na consolidação dos princípios e diretrizes das Operações de Choque, durante a Segunda Guerra Mundial. Ainda segundo o autor, isso se deve a três fatores: a narrativa de veteranos que realizaram cursos e especializações naquele país; a similaridade de conceitos, técnicas e táticas entre o Manual de Campanha (C) 19-15, que versa sobre Distúrbios Civis e Calamidades Públicas elaborado pelo Exército Brasileiro, com o *Field Manual 19-15*, promulgado pelos militares da terra do “Tio Sam”; e, por fim, a semelhança entre as nomenclaturas dos treinamentos de capacitação para atuação, uma vez que grande parte das corporações policiais do Brasil denominam de Curso de Operações de Controle de Distúrbios (COCD) o que os norte-americanos, já em 1960, denominavam de *Civil Disturbation Orientation Course (CDOC)*.

Portanto, observa-se que a atividade de choque surgiu da necessidade estatal de uma resposta organizada diante de situações de instabilidade social e ameaça à ordem, desenvolvendo-se, assim, de forma progressiva e gradual, às mudanças das dinâmicas da sociedade e da segurança pública. Ao longo desse processo, podemos dizer que as Tropas de Choque, pelo menos no Brasil, passaram por transformações estruturais, doutrinárias e operacionais, ampliando suas atribuições para além do controle de multidões, atuando também em modalidades de policiamento especializado, como o patrulhamento tático motorizado¹ e participando de operações de alta complexidade e especificidade.

3.2 AS OPERAÇÕES DE CONTROLE DE DISTÚRBIOS E O PATRULHAMENTO TÁTICO MÓVEL

¹ Trata-se de uma modalidade de policiamento ostensivo especializado realizada por equipes da Tropa de Choque em áreas com elevados índices de criminalidade ou maior complexidade operacional, caracterizada pela atuação dinâmica, preventiva e repressiva, com emprego de policiais especialmente treinados, viaturas, equipamentos e armamentos diferenciados, visando aumentar a capacidade de resposta às ocorrências, intensificar a presença policial em locais estratégicos e promover a prevenção e o enfrentamento qualificado da criminalidade.

No Brasil, como atribuição precípua, “o policiamento de eventos ou praças desportivas, de manifestações e reintegrações de posse são atribuídas ao que se denomina de Batalhões de Choque” (Oliveira S., 2013, p. 139 apud Oliveira, S., 2021, p. 469). Não obstante, conforme já mencionado, o aumento da violência urbana, a expansão da criminalidade e a complexidade de ocorrências policiais exigiram que tropas altamente doutrinadas e disciplinadas, moldadas por um treinamento específico, fossem empregadas também em modalidades de policiamento ostensivo especializado, como o patrulhamento tático através de incursões em áreas de alta criticidade, operações de saturação em territórios conflagrados por organizações criminosas.

No âmbito das operações de controle de distúrbios, “a tropa de choque atua no intuito de coibir a ação de um grupo, ou vários grupos que extrapolem o direito de manifestar os seus desígnios, causando lesão ao direito do cidadão, bem como danos ao patrimônio público e privado” (Alves, s.d, s.p). Para tanto, os policiais integrantes desta unidade referenciam sua técnica, suas táticas e os meios que utilizam em manuais e procedimentos operacionais previstos em cada corporação, os quais preveem um perfil diferenciado de profissional para atuar no cumprimento da missão, sempre pautados na legalidade e no uso proporcional da força.

No tocante à similaridade dos preceitos doutrinários seguidos pelas Tropas de Choque de toda unidade federativa, “são visíveis a uniformidade e a padronização do conhecimento e condutas nos manuais das polícias militares de vários estados brasileiros, tanto que há intercâmbio para qualificação entre as corporações” (Costa e Junqueira, 2017, p. 204). Para tanto, utilizam os princípios da hierarquia e da disciplina como fundamentais para a formação do operador, bem como na habilidade das situações em eventos críticos de massa que comprometam a ordem pública, garantindo a eficácia e a efetividade do estrito cumprimento do dever pautadas na segurança jurídica da atuação e, sobretudo, da integridade física de cada policial.

Uma Tropa de Choque em atuação é formada por aproximadamente 24 (vinte e quatro) policiais devidamente treinados e qualificados para atuar em uma situação de controle de distúrbios, podendo ultrapassar esse número dependendo da grandiosidade da missão. Em sua composição, há um elevado nível de diferenciação a partir do momento em que olhamos sob o prisma de que cada um exerce uma função específica e que apenas com a integração de uma atuação em conjunto sob uma liderança única e através da sincronia das ações é possível chegar a um resultado positivo: preservar vidas e aplicar a lei.

Vale a pena ressaltar que, ocorrências especializadas como o bloqueio de vias públicas, a depredação do patrimônio público e privado, saques em estabelecimentos comerciais e instituições bancárias, paralisação de serviços essenciais à população, controle de populações carcerárias em estado de animosidade exigem um profissional extremamente “adestrado”, tanto física e psicologicamente, que seja resiliente às intempéries e impropérios, indiferente à fadiga. Tecnicamente, o policial de choque deve manter a preservação doutrinária que prioriza o agir somente mediante uma ordem de quem está à frente para garantir o bom andamento da operação, uma vez que “ações descontroladas e sem um objetivo específico podem tornar a operação um desastre, a qual pode apresentar resultados negativos, tanto para a tropa, quanto para a Corporação” (Alves, 2011).

Portanto, o “engessamento” e a tendência mecanicista tão necessários para evitar o cometimento de excessos e desvios na conduta técnica e tática a partir dos princípios norteadores do uso da força garante ao perfil dos policiais uma reatividade imprescindível para a reestruturação do estado de ruptura social que enfrentam como atividade principal, uma vez que, ações isoladas e intempestivas fora das especificações e condutas apropriadas ainda podem gerar responsabilidades ao militar e ao Estado.

Figura 1 – Tropa de Choque em atuação durante operações de controle de distúrbios



Fonte: Acervo dos Autores (2026).

Por outro lado, quando não estão atuando em operações de controle de distúrbios civis, os policiais que compõem a Tropa de Choque têm sido empregados para uma suplementação

ostensiva no patrulhamento tático. Cada equipe, costumeiramente denominada de PATAMO (Patrulhamento Tático Móvel), é composta por 04 (quatro) militares treinados e qualificados, também diferenciados em funções, com as devidas responsabilidades táticas, pelo critério de hierarquia, mas que também precisam estar integrados e coesos para o combate direto à criminalidade. Embora não desempenhando esse tipo de modalidade como uma atividade principal, o treinamento diferenciado, a utilização de armamentos e equipamentos específicos e o alto nível de comprometimento dos policiais garantem o cumprimento do trabalho a ser desempenhado na saturação de áreas com forte influência de organizações criminosas.

Figura 2 - Tropa de Choque durante atividade de patrulhamento tático



Fonte: Acervo dos autores (2026)

Silva (2024) destaca que o patrulhamento tático passou a incorporar o emprego motorizado como mecanismo de otimização operacional, permitindo maior rapidez no deslocamento das equipes e uma intensidade na capacidade de resposta policial, em que viaturas funcionam como instrumentos de mobilidade estratégica que evoluem para um deslocamento a pé. Assim como nos controles de distúrbios, essa modalidade de policiamento possui preceitos técnicos e táticos específicos que devem ser seguidos pelos seus operadores, conforme manuais e procedimentos operacionais próprios e que também se transmite aos novos integrantes de forma oral conforme preconiza Freitas (2024, s.p.):

Patrulhamento tático, também conhecido como Doutrina de Patrulhamento Tático Motorizado (...) é resultante de experiências bem sucedidas em equipes de Patrulhamento Tático Motorizado e sua renomada doutrina. A experiência dos agentes que já atuam ou atuaram nestas equipes facilita a adaptação a diversas circunstâncias a que os alunos de equipes táticas podem estar sujeitos, com diferentes condutas de perfis abrangidos pelas técnicas de conduta segura do veículo automotor de patrulha.

Assim, conclui-se que “o patrulhamento tático motorizado se trata de uma doutrina que faz uso de viaturas SUV utilitárias esportivas, com maior aparato operacional e domínio tático e técnico nos seus procedimentos com maior poder de fogo” (Carassai e Mello, 2024, p. 12). Não obstante, a dinâmica da criminalidade e sua transversalidade em um ambiente complexo exigem um profissional cada vez mais proativo e com uma liberdade de ação maior do que em missões de controle de distúrbios, embora também necessitando seguir os princípios basilares da disciplina e da atuação legal e proporcional mediante uso da força.

Diante do exposto, verifica-se que o operador da Tropa de Choque, submetido a variadas contingências decorrentes do caráter especializado do serviço policial ao qual foi treinado, necessita desenvolver elevada capacidade de adaptação funcional para atuar em cenários distintos. Percebemos que as modalidades operacionais apresentadas neste artigo (controle de distúrbios civis e patrulhamento tático urbano motorizado) apresentam características, exigências e dinâmicas próprias, exigindo do profissional não apenas um preparo técnico, mas também uma flexibilidade cognitiva e comportamental para entender o ambiente que se encontra inserido no momento.

Para tanto, a alternância de missões não deve ser entendida como simplesmente uma variação funcional, mas como uma exigência ao ambiente operacional, marcados por imprevisibilidade e complexibilidade, denotando que a eficácia da atuação está relacionada à capacidade de ajustar condutas, estratégias e níveis de resposta conforme as demandas situacionais, reforçando a máxima de que a atuação do operador de choque deve ser orientada por uma lógica adaptativa, na qual diferentes contextos exigem diferentes formas de atuação.

3.3 DA PEC AO BPCHOQUE: A TROPA DE CHOQUE NA PARAÍBA

Assim como em inúmeros estados brasileiros, a Tropa de Choque da Polícia Militar da Paraíba não surgiu de forma imediata, mas sim como resultado de um processo de desenvolvimento marcado por adaptações institucionais diante das demandas operacionais relacionadas ao combate

à criminalidade e à manutenção da ordem pública, no qual o contexto histórico pelo qual passava o país na década de 1960 demonstrava a necessidade de uma capacitação específica para missões de controle de distúrbios civis, inicialmente materializada por meio de cursos e instruções internas. No entanto, a unidade embrionária então denominada de Pelotão Especial de Choque (PEC), só veio a ser criada em 1987, a qual foi se desenvolvendo de forma quantitativa, com o ingresso de policiais adeptos à modalidade de policiamento, mas ainda sem o devido aperfeiçoamento técnico e tático.

À medida que uma tropa de pronto emprego tomava forma para a resolução de ocorrências especializadas e de alta complexidade, o Pelotão Especial de Choque passou a apresentar outras denominações durante seu percurso histórico, porém formadas pelo mesmo efetivo, como Operação Zebra, em 1991, Pelotão de Policiamento de Choque, ou PPCHOQUE, em 1994, e Operação Sucuri, em 1995. Em ato contínuo, em virtude da inexistência de um procedimento operacional e doutrinário em suas ações, gerando um questionamento sobre a legalidade e proporcionalidade de sua atuação, a incongruência entre a necessidade fim da criação com a aplicação prática da tropa levou à dissolução de grande parte do efetivo, que foi distribuído entre as demais unidades da PMPB, enquanto uma pequena parcela remanescente carregava consigo apenas a nomenclatura do que um dia foi e do que ainda seria o Choque (Polícia Militar da Paraíba, s. d).

O crescimento populacional, o surgimento das organizações criminosas e consequentemente das ações ilícitas por todo o Estado da Paraíba suscitou o retorno das atividades especializadas de uma tropa capaz de garantir o controle da ordem e a manutenção da paz social, através do treinamento físico, psicológico e tático de forma continuada entre os policiais, proporcionando o fortalecimento da segurança pública ante o avanço do crime. Para tanto, em 2009, com a publicação da Lei Complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008, o então remanescente Pelotão de Choque passou a ser denominado de 1ª Companhia de Policiamento de Choque do Batalhão de Operações Especiais, que também contava com outras sedes da mesma modalidade de atuação (Polícia Militar da Paraíba, s. d).

Em 25 de julho de 2025, através do Decreto Estadual nº 18.395, foi criado o atual Batalhão de Policiamento de Choque, constituído pelas mesmas subunidades supracitadas situadas em João Pessoa (1ª Companhia), Campina Grande (2ª Companhia) e Patos (3ª Companhia), desempenhando

as atividades de operações de controle de distúrbios e de patrulhamento tático motorizado em áreas conflagradas de altos índices de criminalidade.

As reestruturações organizacionais pelas quais passou a Tropa de Choque na Paraíba desde 1987 até os dias atuais, somadas a um aprimoramento contínuo no condicionamento tático e técnico de seus operadores, precisou preservar a essência do policial de Choque que está na “ponta da lança” frente aos cenários de elevada complexidade, especialmente em operações de controle de distúrbios civis e no combate ao avanço das facções criminosas através do combate aos mais variados tipos de ilegalidades, exigindo do profissional uma elevada capacidade adaptativa, preparo técnico e flexibilidade operacional.

Para tanto, em razão das atribuições que devem ser executadas de acordo com os parâmetros profissionais, o policial da 1ª Companhia de Policiamento de Choque, ao assumir sua escala de serviço, cuja jornada concorre a 24 horas ininterruptas, o militar deve lidar constantemente com a imprevisibilidade de situações que demandem uma versatilidade na sua forma de agir frente a ambientes tão diferenciados, que podem ocorrer de forma alternada: ao passo que podem estar desempenhando uma atividade de patrulhamento motorizado em áreas conflagradas que necessitem de um perfil proativo com livre iniciativa para agir mediante ameaça, ao mesmo tempo em que podem ser imediatamente acionados para missões de controle de distúrbios, necessitando agir de forma mecanicista e com a devida rigidez hierárquica para o bom andamento da operação. Vejamos o que nos dizem os próprios policiais sobre essas duas condições.

4 DO CONTROLE DE DISTÚRBIOS CIVIS AO PATRULHAMENTO TÁTICO URBANO: O QUE RELATAM OS POLICIAIS CHOQUEANOS PARAIBANOS EM FACE DAS CONTINGÊNCIAS OPERACIONAIS?

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, por compreender que o fenômeno investigado envolve aspectos subjetivos relacionados às percepções, experiências e interpretações dos participantes acerca da realidade estudada. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa busca compreender significados, valores, crenças e atitudes presentes nas relações humanas, permitindo uma análise aprofundada dos fenômenos sociais em seus contextos naturais.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que a referida técnica possibilita a obtenção de informações detalhadas

sobre as experiências e percepções dos participantes, ao mesmo tempo em que oferece flexibilidade para o aprofundamento de temas relevantes e complementares que possam surgir durante a interação entre pesquisador e entrevistado. Batista, Matos e Nascimento (2017, p. 26) afirmam que “utilizar-se da entrevista para obtenção da informação é buscar compreender a subjetividade do indivíduo por meio de seus depoimentos, pois se trata do modo como aquele sujeito observa, vivencia, e analisa seu tempo histórico, seu momento, seu meio social, etc.”

Ainda, de acordo com Gil (2008), a entrevista semiestruturada caracteriza-se pela utilização de um roteiro previamente elaborado, composto por questões norteadoras relacionadas aos objetivos da pesquisa, sem, contudo, restringir a exploração de novos aspectos emergentes ao longo da entrevista, permitindo conciliar a comparação das respostas com a liberdade para explorar elementos específicos da experiência de cada participante. A escolha dessa técnica mostra-se adequada ao objetivo da pesquisa, uma vez que busca compreender como os policiais percebem e vivenciam a alternância entre diferentes modalidades de emprego operacional, especialmente as atividades de controle de distúrbios civis e de patrulhamento tático especializado. Além disso, vê-se que se tratam de experiências que envolvem fatores comportamentais, organizacionais e operacionais que dificilmente poderiam ser captados por instrumentos estruturados ou exclusivamente quantitativos.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram submetidos a uma análise qualitativa, o que permitiu uma compreensão aprofundada da influência das contingências organizacionais na atuação dos policiais militares da 1ª Companhia de Policiamento de Choque. Para tanto, as entrevistas foram estruturadas com questões previamente estabelecidas que não impediram que outras pudessem ser feitas ao longo do encontro com o entrevistado. Foram realizadas entrevistas com 06 (seis) policiais pertencentes à subunidade supracitada, todos do sexo masculino, com tempo de atuação na unidade entre 4 meses e 24 anos, sendo 03 (três) oficiais e 03 (três) praças detentoras do Estágio de Policiamento de Choque (EPC) da PMPB e/ou do Curso de Operações de Choque (COC) realizado também pela PMPB ou de instituições coirmãs.

Ainda, torna-se necessário ressaltar que, embora a entrevista semiestruturada seja amplamente reconhecida como uma técnica capaz de proporcionar riqueza de informações e aprofundamento analítico, sua aplicação em organizações caracterizadas por forte estrutura hierárquica, como as instituições militares, apresenta desafios específicos que devem ser considerados pelo pesquisador. Em razão da cultura organizacional baseada na disciplina, na

hierarquia e no respeito à cadeia de comando, alguns entrevistados podem optar por respostas socialmente desejáveis ou consideradas institucionalmente adequadas, reduzindo a espontaneidade das manifestações e limitando a exposição de experiências negativas ou de posicionamentos críticos. Diante dessa realidade, buscou-se minimizar possíveis vieses mediante a garantia de sigilo das respostas, o anonimato, a utilização de termos de consentimento livre e esclarecido e a condução das entrevistas em ambiente que favorecesse a liberdade de expressão dos participantes.

De acordo com as falas dos participantes, observou-se um padrão ideológico e comportamental de satisfação pessoal e profissional ao pertencer à Tropa de Choque para executar todas as missões inerentes de uma tropa especializada de pronto emprego: “E aí que a Tropa de Choque era a tropa que basicamente, pra mim, sempre foi o pico do Everest, né? Era a tropa que tava ali no patrulhamento, era a tropa que resolvia as questões de CDC, que naquele tempo eu nem entendia tão bem. Então, tipo, os olhos brilhavam” (Oficial A); “É uma tropa de respeito, assim, da postura do cara, entende? Me ajudou muito na formação do meu caráter mesmo, sabe? Eu confio em todos os meus companheiros aqui, do soldado mais recruta ao oficial mais antigo. Só de Choque são 24 anos, meu amigo” (Praça A); “Eu esperava aquela tropa desfilar no 7 de setembro, sabe? Acordava só pra ver o rolo compressor passar. Era ocorrência de assalto a banco, e prendiam gente, e depois iam pra dentro do presídio, e controlavam os presos lá dentro” (Oficial B).

Nesse percurso, as falas dos entrevistados nos levaram a compreender que, mesmo antes de ingressar na carreira policial, muitos já possuíam um certo entendimento sobre as multifunções realizadas pela Tropa de Choque, mesmo sem entender conceitos e princípios específicos de patrulhamento tático ou de operações de controle de distúrbios. A excelência de desempenho referida pelos entrevistados no cumprimento das funções idealiza um cenário em que não existe uma única forma ideal de organização ou emprego da tropa, mas sim diferentes arranjos estruturais, táticos, doutrinários e decisórios que devem ser adotados conforme as contingências enfrentadas. Além disso, a alternância entre missões de controle de distúrbios civis, patrulhamento tático especializado e operações de alto risco demonstra que a eficácia da unidade depende de sua capacidade de adaptação às exigências do ambiente.

“A gente hoje opera pouco em CDC. Hoje o controle de distúrbio civil acho que é a primariedade do Choque, né? É essa tropa efetiva no CDC. Mas aqui hoje eu vejo mais o patrulhamento sendo o carro-chefe da companhia. Uma hora a gente está numa ocorrência de mata atrás de um indivíduo homiziado, outra hora tá cumprindo mandado de prisão e de repente ir pra dentro de um presídio. O Choque apesar dela ter uma missão precípua,

né, o controle de distúrbios civis, a maior parte do tempo que o Choque faz é patrulhamento” (Praça A).

“Eu noto que diferencia bastante uma atuação da outra, né? Por exemplo, tu tá na prática de CDC ou de grandes eventos e do nada vai pro patrulhamento porque é a mudança de chave do militar de Choque, que tem que agir de acordo com o que se pede ali. De uma pessoa que só pode agir por comando a chave muda totalmente e a pessoa tem que ser proativa. Nesse caso aí, mesmo um comandante sendo comandante, mas ele conta muito com a ajuda da proatividade do motorista que vê um negócio que você não vê, o patrulheiro que vê e diz: ó, vamos abordar. E aborda” (Oficial C).

Nesse contexto, a relação contingencial e as funções executadas pela Tropa de Choque tornam-se particularmente evidentes na medida em que seus policiais desempenham funções distintas que exigem capacidades, doutrina e formas de emprego diferentes. Em determinado momento, a tropa é empregada em situações que exigem o uso progressivo da força, técnicas de dispersão de multidões e uma atuação coletiva altamente coordenada e hierarquizada. Em outras situações, o mesmo policial pode ser empregado em demandas de patrulhamento tático motorizado imersas no cumprimento de mandados de prisão, combate ao tráfico de entorpecentes e crime organizado, realizando incursões em áreas de alta criticidade, demandando, assim, uma maior descentralização das ações, rapidez na tomada de decisão e adaptação constante ao ambiente operacional.

As falas apresentadas pelos entrevistados evidenciam que, no contexto da Tropa de Choque da Polícia Militar da Paraíba, alterações nos objetivos e nas estratégias institucionais demandam adaptações na estrutura organizacional para que os resultados pretendidos sejam alcançados de forma eficiente (Chandler, 1966). Tal fato pode ser observado na forma como a unidade reorganiza continuamente seus recursos humanos, materiais e operacionais conforme as estratégias institucionais definidas pelo pela necessidade da segurança pública, conforme a forma de atuação. Diferentemente de unidades cuja atuação permanece relativamente estável, a Tropa de Choque é frequentemente submetida a cenários operacionais distintos, exigindo adaptações estruturais para atender aos objetivos específicos de cada missão.

Quando a estratégia institucional está voltada para o controle de distúrbios civis, por exemplo, a unidade prioriza a formação de pelotões especializados, a utilização de equipamentos de proteção coletiva, o emprego de armamentos de menor potencial ofensivo e a execução de procedimentos padronizados voltados à contenção e dispersão de multidões. Nessa situação, a estrutura operacional é organizada para maximizar a coordenação coletiva e o controle do emprego

da força. Por outro lado, quando a estratégia organizacional direciona a atuação da unidade para o enfrentamento qualificado da criminalidade violenta por meio do patrulhamento tático motorizado, a estrutura operacional sofre adaptações significativas, uma vez que as equipes passam a operar em pequenos grupos, utilizando viaturas especializadas, adotando maior mobilidade e desenvolvendo ações voltadas à prevenção e repressão imediata de delitos em áreas de maior incidência criminal.

Nesse cenário, a rapidez na tomada de decisão, a flexibilidade operacional e a capacidade de adaptação tornam-se elementos centrais da estrutura empregada. A eficácia da unidade, portanto, está diretamente relacionada à sua capacidade de reorganizar seus meios e processos em função dos objetivos estabelecidos para cada contexto de atuação, evidenciando a aplicabilidade do princípio de que a estrutura deve estar subordinada à estratégia.

Como visto anteriormente por Chiavenato (2004), organizações que operam em ambientes mais complexos e dinâmicos tendem a necessitar de uma maior flexibilidade para responder de forma adequada às demandas externas. Para tanto, a Tropa de Choque necessita, continuamente, adaptar seus métodos de atuação conforme a natureza da ocorrência, nível de risco, as características do público envolvido e principalmente, os objetivos da missão, alinhando a capacitação multifuncional dos operadores e a adequação dos processos de comando e controle.

“Uma hora tamo aqui. Outra ali, né? Como eu vim de outra realidade, por mais que a gente sabe que a Polícia tem hierarquia e disciplina, isso no CDC é muito mais forte. Eu vim de uma tropa de patrulhamento raiz, que era liberdade pra atuar o tempo todo. E aí, no Choque, em CDC, qualquer movimento em falso ou antecipado pode ser pior. Hoje eu vejo a importância da doutrina e o porquê disso tudo, até porque a gente faz o curso pra isso, pra aprender. Mas o cara que vem, já venha sabendo que tem que patrulhar bem e ser um bom escudeiro. No início dá um bug na mente do cara, mas com treinamento constante e com o dia a dia, se acostuma” (Praça C).

No decorrer das entrevistas, percebemos que atuação da Tropa de Choque evidencia claramente a coexistência de dois modelos organizacionais propostas por Burns e Stalker (1961): o mecanicista e o orgânico, defendendo que a escolha entre eles deve depender das características do ambiente em que a organização atua. Durante as operações de controle de distúrbios, por exemplo, predominam características do sistema mecânico, na qual a eficácia operacional depende da observância rigorosa da cadeia de comando, da execução padronizada de movimentos coletivos, do cumprimento estrito dos protocolos operacionais e da coordenação centralizada das ações. A disciplina e a uniformidade dos procedimentos tornam-se elementos fundamentais para garantir a segurança dos policiais e a efetividade da missão.

Já na execução das atividades de patrulhamento tático, a unidade aproxima-se das características de um sistema orgânico. Os policiais atuam em ambientes altamente dinâmicos, marcados pela imprevisibilidade das ocorrências, pela necessidade de avaliações rápidas e pela constante adaptação às condições encontradas no terreno. Embora a hierarquia permaneça presente, as equipes necessitam exercer maior autonomia operacional, tomar decisões imediatas e ajustar suas ações conforme a evolução da situação. Sob a perspectiva contingencial, essa alternância estrutural representa um fator essencial para o sucesso operacional da unidade, uma vez que permite adequar a forma de organização às características específicas de cada cenário enfrentado.

Na entrevista do Oficial B, notamos que o entrevistado menciona uma inicial dificuldade tanto por parte de quem está na execução, mas também para quem está comandando:

“Tem dias que eu assumo o serviço sabendo que tem uma revista no presídio para fazer. Ou tem uma reintegração de posse. Aí é massa demais. Eu já planejo um dia antes e fica mais fácil de comandar. Se precisar agir, o atirador só dispara quando eu sinalizar, o granadeiro só lança a granada se eu disser. Já vi a posição vento, já sei quem está no cenário, se tem criança, idoso, gestante, pessoas debilitadas. E aí, quando a missão acaba, eu tenho que organizar o efetivo para ir para a rua produzir, prender bandido, pegar arma, droga. É outra pegada. A gente sai de uma mentalidade engessada para outra totalmente livre. Por exemplo, na rua, enquanto eu tô entrevistando o abordado, eu já espero que meu patrulheiro esteja fazendo a busca no veículo, o motorista fazendo a segurança da viatura, sabe? Precisa partir deles, eu não preciso dizer o que eles têm que fazer. Caso eu não veja algo que ele viu, ele tem total liberdade pra dizer: - vamos abordar aquele cara ali. E a gente vai. Mas é treino e doutrina, o Choque não pode passar um dia sem treinar CDC ou técnicas de patrulha, aí o policial vai se acostumando a dominar e ser maleável com o tempo.” (Oficial B).

Embora no transcorrer da fala dos entrevistados possamos perceber que haja uma concordância na ideia de que os policiais da Tropa de Choque tenham ampla capacidade e treinamento para operar em ambientes distintos, muitos afirmam que existe uma certa dificuldade de adaptação comportamental durante a execução das missões. Como afirmam os policiais: “Eu acho que é bem conflitante, né? Uma hora ele tá basicamente na parte das operações de choque, ele tem uma tendência de seguir uma cadeia de comando muito grande, uma necessidade de aceitação governamental, já que a gente só atua nesses casos com autorização do governador” (Oficial A). O referido entrevistado complementa ainda que “enquanto nas operações de CDC existe algo mais coletivo, nas missões de patrulhamento é algo mais individual”. “A gente foi treinado no CDC pra agir só com o comando. No dia a dia, o que colocarem pra gente cumprir, a gente faz na marca. Mas sempre esperamos um direcionamento de quem tá a frente” (Praça C). O

policial ainda acrescenta que os estágios e cursos oferecidos para a especialização do operador da Tropa de Choque deveria ter uma “carga horária maior de disciplinas inerentes ao patrulhamento” ou “outro curso de patrulhamento mais aprofundado para quem já fosse da tropa”, já que pela grade curricular do EPC e do COC, a maior parte das instruções são referentes à controle de distúrbios.

Com a ideia de que o treinamento adequado para cada modalidade de policiamento exercido pelo policial possibilita uma maior fluidez e segurança na transição de atuação desses ambientes, a fala dos entrevistados nos direciona a ideia de que a Tropa de Choque necessita de elevados níveis de diferenciação para responder a cenários operacionais diversos e complexos (Lawrence e Lorsch, 1965). Contudo, essa especialização talvez possa produzir resultados eficazes quando acompanhada por mecanismos eficientes de integração, capazes de alinhar os diversos grupos operacionais aos objetivos estratégicos da unidade, uma vez que a existência de especializações mal planejadas podem gerar uma fragmentação operacional, caso não houvesse mecanismos eficientes de integração por meio de uma doutrina institucional, de procedimentos operacionais padronizados, de treinamentos continuados e da cultura organizacional compartilhada pelos integrantes da unidade.

De acordo com as falas dos entrevistados, dificuldades como a deficiência na parte logística sobretudo de materiais para treinamento em instruções, estágios ou cursos influenciam decisivamente para que se retarde ainda mais essa adaptação do policial para missões com características peculiares e até mesmo, distintas.

“A gente tem uma certa deficiência na parte de treinamento. Eu acho que o que a gente tem de insumo de treinamento não atende nem de perto a quantidade mínima que a gente deveria estar treinando, seja na parte química quanto na parte de disparo real. Enfim, eu acho que a grande dificuldade que a gente tem hoje é essa, essa parte de material” (Oficial A).

“A gente só consegue acostumar o policial a executar missões de CDC e de patrulhamento treinando e aprimorando a doutrina, né? E a gente precisa de munição, de granada, a gente precisa atirar para simular uma situação quase real. E acho que a gente nem tem esse material todo. Porque ou usa para operar ou para treinar. Não dá conta dos dois. Mas ele só começa a se acostumar treinando. Os cursos da gente são referência no Brasil, né? Eu sou formado aqui. Nos dois. EPC e COC. E são cursos que a maior parte é só sobre CDC. Acho que podíamos ter um curso também do que a gente mais faz, que é patrulhamento” (Oficial C).

No tocante aos depoimentos dos policiais sobre recursos e logística, é possível fazer uma intersecção sob a perspectiva de Woodward trazida por Fagundes (2010), na medida em que a

eficiência da Tropa de Choque está relacionada à sua capacidade de adaptar continuamente sua estrutura e seus processos às tecnologias disponíveis. Consequentemente, a tecnologia passa a influenciar não apenas a execução da atividade operacional, mas também a estrutura de treinamento, a especialização dos policiais e a organização estrutural. A incorporação de novos recursos exige atualização doutrinária, capacitação técnica dos operadores e adequação dos procedimentos operacionais, demonstrando que a tecnologia exerce papel fundamental na configuração organizacional da unidade e no sucesso de qualquer missão desempenhada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da atuação da Tropa de Choque da Polícia Militar da Paraíba à luz da Teoria Contingencial permite compreender que a eficácia operacional da unidade está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptação às diferentes exigências do ambiente de segurança pública. Os pressupostos dessa abordagem administrativa demonstram que não existe uma única estrutura, método ou modelo de atuação capaz de atender, de forma satisfatória, à diversidade de cenários enfrentados pela unidade, sendo necessário ajustar continuamente recursos, processos e estratégias conforme as contingências apresentadas.

As contribuições de Chandler evidenciam que a estrutura operacional da Tropa de Choque deve ser constantemente reorganizada para atender às estratégias institucionais e aos objetivos definidos pelas necessidades da segurança pública. Os estudos de Burns e Stalker demonstram que a unidade alterna entre características mecânicas e orgânicas, empregando estruturas mais rígidas e centralizadas em operações de controle de distúrbios civis e formas mais flexíveis e adaptáveis em atividades de patrulhamento motorizado em áreas de alta criminalidade. Por sua vez, os pressupostos de Woodward ora trazidos à baila por Fagundes (2010) destaca a influência da tecnologia na organização das atividades policiais, evidenciada pela crescente necessidade de equipamentos e instrumentos cada vez mais especializados inerentes à missão desempenhada. Enquanto isso, Lawrence e Lorsch contribuem para a compreensão da necessidade simultânea de diferenciação e integração, permitindo que a unidade desenvolva capacidades especializadas para diferentes missões sem comprometer a coordenação, a disciplina e a unidade de ação.

Nesse contexto, a Tropa de Choque da PMPB pode ser compreendida como uma organização altamente contingencial, inserida em um ambiente caracterizado por elevados níveis

de complexidade, dinamismo e imprevisibilidade. As constantes mudanças nos cenários operacionais, as ameaças à ordem pública e as demandas sociais exigem da unidade uma postura adaptativa, capaz de ajustar suas estruturas e seus métodos de atuação às necessidades específicas de cada ocorrência. A transição entre diferentes modalidades de emprego operacional pode gerar dificuldades adaptativas decorrentes da necessidade de alterar comportamentos, procedimentos e formas de atuação previamente consolidadas.

Um policial habituado ao patrulhamento tático, por exemplo, necessita adaptar-se a uma lógica de atuação coletiva, altamente padronizada e disciplinada quando empregado em operações de controle de distúrbios civis. Da mesma forma, operadores frequentemente empregados em formações de CDC precisam desenvolver capacidades relacionadas à tomada rápida de decisão, à análise de cenários complexos e à atuação descentralizada quando deslocados para atividades de patrulhamento especializado. Nesse sentido, o treinamento não deve ser compreendido apenas como instrumento de aperfeiçoamento técnico, mas como um mecanismo de desenvolvimento da flexibilidade cognitiva, operacional e comportamental dos policiais.

Dessa forma, conclui-se que a referida teoria administrativa oferece um referencial consistente para compreender a dinâmica operacional da Tropa de Choque, uma vez que evidencia a importância da flexibilidade organizacional, da especialização funcional, da integração institucional e da capacidade de adaptação às variáveis ambientais. Mais do que um pressuposto administrativo originalmente aplicado ao setor privado, seus princípios mostram-se plenamente compatíveis com a realidade das organizações policiais contemporâneas, especialmente aquelas que, como a 1ª Companhia de Policiamento de Choque da Polícia Militar da Paraíba, atuam em ambientes marcados pela constante necessidade de resposta rápida, eficiente e proporcional às diversas demandas da segurança pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Pedro Paulo Pereira. **A tropa especializada de controle de distúrbios civis e o seu emprego operacional em razão da perturbação da ordem pública: aspectos legais e técnicos.** [S.l.: s.n.], [s.d.].

BATISTA, Eraldo Carlos; MATOS, Luís Alberto Lourenço de; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17910/11692>. Acesso em: 12 junho 2026.

CARASSAI, Bruno Ferrarini; MELLO, Rafael Gustavo Merege de. O patrulhamento tático motorizado na Polícia Militar do Paraná. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i6.5264>. Acesso em: 20 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Leon Denis da; JUNQUEIRA, Ivanilda Aparecida Andrade. Manuais de condutas de tropas de choque: fundamentos para a repressão. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 200-215, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/369964531_Manuais_de_condutas_de_tropas_de_choque_fundamentos_para_a_repressao. Acesso em: 18 maio 2026.

DIAS, Gilberto. **A gestão da produção de segurança pública e a formação do oficial policial militar: o caso da Polícia Militar de Santa Catarina**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FAGUNDES, Jair Antonio et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 52-63, set./dez. 2010.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Policiamento tático e operações policiais**. Brasil Escola, [s.d.]. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/policiamento-tatico-e-operacoes-policiais.htm>. Acesso em: 16 maio 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCINEIRO, Nazareno. Teoria geral das ciências policiais aplicada à preservação da ordem pública. **Revista Ibero-Americana de Segurança Pública**, Brasília, v. 8, n. 20, p. 9-26, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v8i20.309>. Acesso em: 20 maio 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.

OLIVEIRA, Steevan Tadeu Soares de. Doutrina de operações de choque no Brasil: um panorama. In: OLIVEIRA, Steevan (org.). **Operações de choque: estudos sobre a tropa de restauração da paz em contextos democráticos**. Belo Horizonte: [s.n.], 2019. v. 1, p. 13-22.

OLIVEIRA, Steevan. Operações de choque: origens da doutrina brasileira. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDITORES E PESQUISADORES NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA**, 1., 2021, Brasília, DF. Anais [...]. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2021. p. 468-480.

PEREIRA, Dany dos Santos; RODRIGUES, Marcos Rogério; GESSI, Nedisson Luis. **Teoria contingencial: uma abordagem teórica sobre sua evolução**. [S.l.: s.n.], [s.d.].

SILVA, Fabio Henrique Nunes da. Curso de Patrulhamento Tático Motorizado (PATAMO): uma análise histórica e evolutiva do Curso PATAMO na Polícia Militar do Estado do Paraná e sua relevância na corporação. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 1-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv10n4-029>. Acesso em: 20 maio 2026.

TORRES, Felipe Oppenheimer. **História das operações de choque**. [S.l.: s.n.], [s.d.].