

# PERCEPÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO E A COORDENAÇÃO DAS OPERAÇÕES ALIANÇA E ARCANJO

*TC Willian Trajano de Andrade Costa\**

## RESUMO

O presente artigo trata das percepções dos oficiais de estado-maior do Comando da 2ª Divisão de Exército que trabalharam no planejamento e na coordenação das operações Aliança e Arcanjo, as quais tiveram por objetivo a segurança do Presidente Bush e do Papa Bento XVI por ocasião de suas visitas a São Paulo em 2007, respectivamente. Como a maioria dos relatórios das operações não abordam questões subjetivas, procurou-se, ao trabalhar com percepções, preencher uma lacuna no conhecimento.

A pesquisa revelou que as percepções, em sua maioria, dizem respeito à liderança organizacional, contribuindo para ratificar a importância deste tema, sobretudo em operações com a participação de vários outros órgãos externos à Força Terrestre.

## Abstract

The present article deals with the perceptions of staff officers from the command of the 2<sup>nd</sup> Army Division who worked planning and coordinating operations “Aliança” (Alliance) and “Arcanjo” (Archangel) which aimed at providing security during the visits of President Bush and Pope Bento XVI to São Paulo in 2007, respectively. As most of the operations reports do not approach subjective matters, this work aims at dealing with perceptions, filling a gap in knowledge.

The research showed that most of perceptions were

in the field of knowledge on organizational leadership, contributing to ratify the importance of such theme, mostly in operations with the participation of many others organs.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias 8 e 9 de março de 2007, a cidade de São Paulo recebeu o Presidente dos Estados Unidos da América (EUA) George W. Bush, e sua comitiva em visita de reaproximação com países parceiros na América Latina. No Brasil, o programa do Presidente incluiu três compromissos: visita ao terminal da Transpetro em Guarulhos, encontro com o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva e visita ao projeto social Meninos do Morumbi.

De 09 a 13 de maio do mesmo ano, o Papa Bento XVI visitou o Brasil, participando de diversos eventos nas cidades de São Paulo e Aparecida de Norte. Os principais eventos em São Paulo foram as concentrações de público no Largo de São Bento, os encontros com autoridades, no Palácio dos Bandeirantes, e com jovens, no Estádio do Pacaembu; a missa campal no Campo de Marte e o evento religioso na Catedral da Sé.

Dois eventos de porte ocorreram em menos de dois meses na maior cidade do País, o que motivou um olhar especial para a segurança.

Assim, o Presidente da República decidiu

empregar as Forças Armadas, de maneira emergencial e temporária, para promover a segurança das duas personalidades. Posteriormente, o Ministro da Defesa designou o Exército Brasileiro para a coordenação das ações de segurança decorrentes e o Comandante do Exército atribuiu a missão ao Comando Militar do Sudeste (CMSE), que nomeou o Comandante da 2ª Divisão de Exército (2ª DE) como “Coordenador de Segurança de Área (CSA)”, no caso da visita do Presidente Bush, e “Coordenador de Segurança Geral (CSG)”, no caso da visita do Papa Bento XVI.

Os órgãos que participaram das ações de segurança nos dois eventos, sob a coordenação da 2ª DE, foram o Ministério das Relações Exteriores (MRE), Igreja Católica, Guarda Suíça, seguranças do Presidente Bush, Marinha do Brasil, Força Aérea Brasileira, Governo do Estado de São Paulo, Prefeitura de São Paulo, Prefeitura de Aparecida do Norte, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), Polícia Civil de São Paulo (PC), Guarda Municipal de São Paulo, Companhia de Engenharia de Tráfego da Cidade de São Paulo (CET), Infraero, entre outras. Além desses, participaram as Grandes Unidades e Unidades subordinadas à 2ª DE e militares de

outras Unidades não subordinadas, como a Companhia de Defesa Química, Biológica e Nuclear; o Comando de Aviação do Exército (Cmdo Av Ex); e militares de inteligência, de comunicação social e de forças especiais.

A 2ª DE planejou e coordenou o emprego desses órgãos na segurança por meio do seu Comandante, do Estado-Maior e de sistemas de comunicações, logística, inteligência e comunicação social. Para tanto, emitiu um Plano de Operações, realizou diversas reuniões de coordenação, reconhecimentos gerais, detalhados e treinamentos, bem como estabeleceu um Centro de Operações de Segurança Integrada (COSI). As ações planejadas de segurança - ostensiva e velada foram, em síntese, as seguintes: segurança de autoridades, segurança de instalações e segurança de deslocamentos das autoridades.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 O problema**

Nas escolas militares brasileiras, estuda-se o planejamento das operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), principalmente, por meio da doutrina atual e dos estudos de casos. O sucesso das operações de GLO desenvolvidas pelo Exército até então é, sem dúvida, uma consequência positiva

<sup>1</sup> É a forma que o Comando de Operações Terrestres encontrou para reunir e divulgar experiências profissionais, vivenciadas por oficiais e praças, e os ensinamentos colhidos no desempenho das atividades operacionais dos centros de instrução e avaliação e em outras organizações militares. Tem por objetivos registrar as lições aprendidas durante as atividades operacionais da Força Terrestre (instrução, adestramento, operações e ações complementares), divulgando-as a todas as Organizações Militares(OM) operacionais e a determinados estabelecimentos de ensino; organizar um banco de dados que possa servir de base à evolução doutrinária; incentivar os Oficiais, Subtenentes e Sargentos a escreverem sobre suas experiências, bem como estimular o hábito da leitura de assuntos profissionais. ([http://intranet.coter.eb.mil.br/licoes\\_aprendidas.asp](http://intranet.coter.eb.mil.br/licoes_aprendidas.asp)). Acesso em 17 Jun 2009).

desta forma de ensinar. Contudo, a pesquisa científica indica que há várias outras formas de se perceber a realidade, as quais podem contribuir para um maior entendimento das questões que se apresentam durante o planejamento e a coordenação de operações de GLO, como foram a Operação Aliança (visita do Presidente Bush) e a Operação Arcanjo (visita do Papa Bento XVI).

O aprendizado por meio da experiência é uma delas. O sistema de Lições Aprendidas<sup>7</sup> é um meio criado para o registro dessas percepções.

Uma passagem rápida pela intranet do Comando de Operações Terrestres (COTER) mostra que as Lições Aprendidas abordam, principalmente, aspectos táticos. Verifica-se, também, que os relatórios das operações seguem modelos padronizados que privilegiam aspectos funcionais como, por exemplo, o efetivo participante, os recursos empregados, a logística e aspectos positivos e negativos, os quais, muitas vezes, não contemplam determinadas questões subjetivas.

Como oficial de Estado-Maior do Comando da 2ª DE durante as duas operações verifiquei que muito do que foi vivenciado naquelas jornadas ainda pode ser resgatado. Assim, o problema que se apresenta diz respeito ao seguinte questionamento: as percepções atuais daqueles oficiais integrantes do Estado-Maior do Comando da 2ª DE sobre o planejamento e a coordenação das Operações Aliança e Arcanjo podem contribuir qualitativamente para o incremento do conhecimento sobre esses tipos de operação?

O objetivo deste artigo é identificar, na percepção de oficiais superiores do Comando da 2ª DE, aspectos relevantes que possam contribuir para um melhor entendimento sobre o assunto em questão.

O presente estudo restringe-se às duas operações já citadas e aos integrantes do Estado-Maior da 2ª DE da época, o que são fatores limitadores para uma possível generalização das suas conclusões. Contudo, está perfeitamente coerente com a mesma dificuldade de generalização que caracteriza uma pesquisa qualitativa. Também não ousa discutir sobre a legislação de GLO, sua constitucionalidade, lacunas porventura existentes e consequências para o Exército. Trata-se de um estudo intrínseco à atividade militar de estado-maior em operações de GLO.

O estudo permite a identificação de uma série de aspectos relevantes em relação ao trabalho do estado-maior, principalmente quando há a participação de diversos órgãos externos sob a coordenação do Exército.

## **2.2 Referencial teórico**

A legislação sobre GLO está consubstanciada na Constituição Federal e em leis, decretos, portarias, diretrizes federais. Como já dito anteriormente, essas questões não são o foco do presente estudo.

A doutrina de emprego sobre GLO fundamenta-se em manuais de campanha, os quais podem ser definidos neste trabalho como básicos e específicos.

Os manuais básicos apresentam conhecimentos

que podem ser aplicados em vários tipos de operação, porém, também trata de assuntos referentes à GLO. São eles o manual “Estado-Maior e Ordens” (C 101-5) e o manual “Estratégia” (C 124-1). Este aborda assuntos doutrinários de âmbito estratégico, como o Levantamento Estratégico de Área (LEA), enquanto o primeiro apresenta aspectos do trabalho de Estado-Maior no planejamento das operações. É possível citar ainda o manual “Operações Psicológicas” (C 45-1), que aborda aspectos das operações psicológicas para as missões de GLO.

O C 101-5 (2003) prescreve a “doutrina para a organização e o funcionamento de um estado-maior”. Trata-se de uma orientação para a organização e funcionamento de um posto de comando, local de trabalho onde são planejadas e

coordenadas as operações.

Verificou-se, nesse manual, que a eficiência de um estado-maior é reflexo da qualidade profissional de seus membros e que os atributos indispensáveis para a liderança devem estar presentes. Todos os outros conhecimentos presentes nele referem-se a aspectos funcionais, como organização, tarefas, técnicas, objetivos e funções, contudo, a simples citação da liderança e de seus atributos já aborda um considerável campo de estudo

Segundo as Instruções Provisórias Liderança Militar (IP 20-10, 2001, p. 4), liderança é o:

*Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados - compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções - que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.*

Um quadro esquemático ajuda a entender o conceito de liderança:

O LÍDER DEVE	O QUÊ	COMO
SER	POSSUIR CARÁTER	Pela competência, responsabilidade, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem etc.
SABER	CONHECER OS SUBORDINADOS	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	COMPREENDER A NATUREZA HUMANA	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
	POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
FAZER	COMUNICAR-SE	Usando-se as técnicas de comunicação.
	MOTIVAR	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem as tarefas
	DISCIPLINAR	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	ESTIMULAR A COESÃO	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Quadro 1 – Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer  
Fonte: IP 20-10

Da leitura do quadro 1 é possível entender o papel que a liderança tem no trabalho de estado-

maior. A organização e a técnica perdem o seu valor se não há atributos da Liderança. Isso é

facilmente compreendido ao se considerar que o estado-maior é composto por um grupo de pessoas, no qual as relações sociais ocorrem e a Liderança tem sua base.

Segundo WONG, BLIESE e MCGURK (2003) apud CAVAZOTTE (2009, p. 6), os três níveis de liderança são os seguintes:

**Nível Institucional**

- Liderança Estratégica/Sistêmica
- Liderança de forças de combate, comissões de paz e de assistência humanitária.

**Nível Organizacional**

- Liderança Estratégica de Divisões
- Gestão dos processos em Grandes Unidades organizacionais; estruturação de subunidades; responsabilidade sobre sistemas de informação e medição.

**Nível Direto**

- Liderança de Unidades
- Definição de tarefas e objetivos; monitoramento.

Em relação a este conceito de Liderança Organizacional, percebe-se que há uma correspondência com o que prescreve a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME -2002), que aponta a tal Liderança como uma forma de liderança empregada em organizações militares constituídas de estados-maiores. Esse é o caso da 2ª DE.

Ainda com relação a esse nível de liderança, segundo ECEME (2002), temos os seguintes aspectos:

- líderes organizacionais operam em um ambiente de relativa complexidade;
- planos e outros sistemas de relacionamento que não o pessoal possibilitam atuar, por intermédio de diretrizes, sobre seus escalões subordinados;
- o líder organizacional, por intermédio dos estados-maiores, obtém as informações de que necessita para a tomada de decisões;
- as habilidades do líder organizacional diferem das do líder direto apenas no grau de intensidade. Assim, o líder organizacional exerce a liderança

direta, quando está lidando com o seu estado-maior ou nos contatos pessoais com os seus comandantes subordinados, e a liderança organizacional, quando indica rumos e metas a serem alcançados por sua organização militar;

- a liderança organizacional é mais perfeitamente caracterizada nas organizações militares que variam do escalão brigada (diretorias) até o exército de campanha/comando militar de área (departamentos).

- são necessárias ligações sistêmicas para que os objetivos sejam alcançados.

Esses aspectos são relevantes, e muitos deles foram identificados nas percepções dos integrantes do estado-maior da 2ª DE nas operações Aliança e Arcanjo.

Em relação aos manuais específicos que abordam o planejamento e as operações de GLO, dispomos da instrução provisória “Operações de GLO” (IP 85-1), que, por não ser ainda um manual, revela que a doutrina não está totalmente firmada. Esse documento está fundamentado nas Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre na GLO (Doutrina Alfa- IP 100-2), e o capítulo referente ao planejamento das operações de GLO não faz menção às peculiaridades da práxis do trabalho de estado-maior, mas trata dos aspectos funcionais dessa atividade: detalhes técnicos que devem ser seguidos para se elaborar um bom planejamento.

Outra fonte verificada na pesquisa documental denomina-se Sistemas de Lições Aprendidas do COTER, que tem o seguinte objetivo:

*Registrar as lições aprendidas durante as atividades operacionais da Força Terrestre (instrução, adestramento, operações e ações complementares) divulgando-as a todas as OM operacionais e a determinados estabelecimentos de*

*ensino; organizar um banco de dados que possa servir de base à evolução doutrinária; incentivar os Oficiais, Subtenentes e Sargentos a escreverem sobre suas experiências, bem como o hábito da leitura de assuntos profissionais*

[http://intranet.coter.eb.mil.br/licoes\\_aprendidas.a.sp](http://intranet.coter.eb.mil.br/licoes_aprendidas.a.sp). Acesso em 17 Jun. 2009).

A publicação Lições Aprendidas é uma síntese do Sistema “Lições Aprendidas” e pode ser acessada por qualquer militar conectado à intranet do COTER. Nela, foram identificadas dez lições aprendidas de GLO: “Atividades de Comunicação Social na Operação TOCANTINS”; “Operação PARAUAPEBAS”; “Operações GLO ( Op GLO) com emprego da Aviação do Exército (Av Ex) em ambiente urbano”; “Exercício de Garantia da Lei e da Ordem dentro de uma situação de normalidade institucional, em ambiente urbano e rural”; “O Batalhão de Infantaria de Selva (BIS) nas Operações de Controle de Distúrbios (Exercício de Adestramento)”; “Operação SÃO JORGE - Exercício nível batalhão realizado pelo 1º Batalhão de Infantaria de Selva”; “Operação CASTANHAL - Exercício nível subunidade realizado pelo 2º Batalhão de Infantaria de Selva”; “Operação BAHIA - A Força-tarefa Aeromóvel na GLO”; “Operação BUTIÁ - Exercício de Garantia da Lei e da Ordem pela SASI-1/AD6”; e “Operação MAMORÉ - Estado de Rondônia”.

Da análise realizada sobre esses artigos da citada publicação, foram observados, principalmente, observações os aspectos táticos, logísticos, doutrinários e de comunicação social. Apenas uma menção foi encontrada sobre o relacionamento do Exército com os órgãos de segurança pública (OSP) nessas operações. Nada foi registrado acerca do trabalho de estado-maior.

Assim, é possível questionar sobre o porquê da

não percepção de questões que envolvem a práxis do planejamento e da coordenação das operações de GLO.

### 2.3 Metodologia

Para tentar atingir o objetivo proposto, foi utilizada uma abordagem qualitativa. A metodologia geral adotada foi a fenomenológica. Segundo Vergara (2007, p. 13),

*o método fenomenológico opõe-se à corrente positivista, para afirmar que algo só pode ser entendido a partir do ponto de vista das pessoas que o estão vivendo e experimentando; tem, portanto, caráter transcendental, subjetivo ou, como diria Pirandello no título de sua famosa peça teatral, Assim é, se vos parece. Na visão de Husserl (1950), o mestre da fenomenologia, é próprio do método o abandono, pelo pesquisador, de ideias pré-concebidas.*

Contudo, não é possível uma neutralidade total, pois, segundo a mesma autora, “A interpretação, o estudo, o entendimento, a percepção e o significado do problema são feitos com base na sua história de vida”.

O universo da pesquisa restringiu-se aos oficiais que serviam no Comando da 2ª DE por ocasião das duas operações. A amostra constituiu-se de oficiais superiores que participaram dos planejamentos e da coordenação, perfazendo um total de quatro oficiais. Esses oficiais foram escolhidos, qualitativamente, pelo critério de tipicidade, pois são aqueles que o autor considerou representativos do universo. Eles também atenderam ao critério da acessibilidade, já que o contato com esses militares foi considerado mais fácil pelo autor.

Em uma 1ª fase, realizou-se uma pesquisa bibliográfica nos manuais do Exército que tratam do planejamento e da coordenação de operações, com a finalidade de identificar seus principais aspectos. Após esse procedimento, procurou-se

identificar aspectos específicos das operações de GLO, por meio de pesquisas bibliográfica e documental na intranet do COTER e nos relatórios das operações.

Com essa base adquirida na 1ª fase, a coleta de dados focalizou a percepção dos oficiais incluídos na amostra selecionada. Na impossibilidade de aplicar entrevistas, o instrumento selecionado para isso foi o questionário. Optou-se pelo questionário aberto, de forma a dar liberdade ao respondente para discorrer sobre suas percepções, pois, no conceito geral da fenomenologia, a principal preocupação é entender o comportamento humano, a partir da própria pessoa. Assim, considera a realidade como aquilo que as pessoas percebem como tal.

Apenas duas perguntas bastante abrangentes foram realizadas, a fim de possibilitar a livre expressão do respondente:

- Qual a sua percepção sobre o trabalho de planejamento desenvolvido no Comando da 2ª DE nas duas operações?

- Qual a sua percepção sobre a atividade de coordenação, realizada pelo EM 2ª DE e pelo COSI, nas duas operações?

Para atender a necessidade da busca da coerência entre a forma de se analisar o conteúdo dos questionários e a metodologia qualitativa, optou-se pela técnica da análise de conteúdo, visando compreendê-lo e, em um segundo momento, inferir novos conhecimentos.

BARDIN resume a análise de conteúdo da seguinte forma:

*Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores*

*(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1979, p. 42).*

FRANCO (1986) acredita que é a mensagem o ponto de partida na análise de conteúdo. Essa mensagem pode ser espontânea ou provocada. Neste estudo, a mensagem foi provocada pelo pesquisador por meio da aplicação de questionário realizado nos oficiais da amostra selecionada. Esse autor ressalta a importância da mensagem com as seguintes palavras: “[...] o que está escrito é o ponto de partida, a interpretação é o processo e a contextualização o pano de fundo que garante a relevância”. (FRANCO, 1986, p.15).

A análise do conteúdo possui características de objetividade, sistematização e inferência.

A objetividade traduz-se na explicitação de regras e procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. Durante os diferentes momentos do processo, o pesquisador deve tomar decisões relacionadas a que categorias usar; como distinguir categorias; a que critérios utilizar para registrar e codificar o conteúdo, entre outras. A objetividade implica em basear essas descrições em um conjunto de normas, para minimizar a possibilidade de que os resultados sejam mais um reflexo da subjetividade do pesquisador que de uma análise de conteúdo. (RICHARDSON et al., 1995).

A sistematização está relacionada à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto, de acordo com regras consistentes e sistemáticas. Ela é sempre feita sobre a mensagem, tendo por finalidade produzir inferências sobre qualquer um dos elementos básicos do processo de

comunicação.

Para RICHARDSON et al. (1985) a “inferência refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. (p. 177).

Para a organização da análise de conteúdo, BARDIN (1979) apresenta três momentos a serem percorridos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise requer muita intuição do pesquisador. É a fase de organização propriamente dita e tem como objetivos operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais, visando planejar a análise e um esquema de desenvolvimento do trabalho. Essa fase inicia-se por meio de leitura superficial do material obtido e selecionado, do estabelecimento de contato com o documento analisado e de sucessivas aproximações. (BARDIN, 1979).

Para a sistematização dos dados, a autora citada recomenda que algumas regras sejam

- aspectos do planejamento: relacionamento, personalidade dos componentes do estado-maior, ação de comando, planejamento inicial (pró-atividade), presença constante dos oficiais do estado-maior e oficiais de ligação no planejamento conjunto e reconhecimentos, doutrina de planejamento, recursos financeiros, logística da alimentação;

- aspectos da coordenação: decisão, COSI, cansaço.

- terceiro passo: a releitura dos textos dos questionários, agrupados por temas, permitiu a

consideradas, como a exaustividade, a representatividade, a homogeneidade, a exclusão mútua e a pertinência.

Assim, o trajeto percorrido na análise dos dados de todos concretizou-se com os seguintes passos:

- primeiro passo: análise da parte inicial dos questionários que corresponde à caracterização dos quatro respondentes. Nesse processo de identificação, optou-se por atribuir a cada entrevistado uma letra maiúscula, segundo a ordem de recebimento dos questionários respondidos, preservando, dessa forma, a identidade de cada um.

- segundo passo: a construção dos núcleos orientadores da estrutura da matriz da análise. Nessa fase, foram construídos quadros baseados nos temas desenvolvidos (por meio de grade aberta) que permitiram uma visão global de cada um dos questionários e a possibilidade de comparação entre eles.

Os núcleos orientadores e suas categorias foram os seguintes:

percepção de redes de convergência e/ou contradições, ou conflitos, entre os respondentes. Esse processo implicou em muitas idas e vindas dos questionários aos quadros temáticos com a intenção de identificar as conexões e os conflitos entre os dados obtidos nos questionários.

## **2.4 Análise dos resultados**

O diálogo entre os achados da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, permitiu a discussão e a formulação de conclusões, que, embora provisórias, podem atuar como norteadoras de novos estudos.



### 2.3.1 Aspectos do planejamento

Com relação ao planejamento, os fatores mais citados foram: camaradagem, cooperação, participação, entrosamento e confiança. Nas palavras do respondente A, “o sucesso [das operações] foi fruto do bom entrosamento e comprometimento com a missão”.

De fato, a minha percepção daquela experiência ratifica a observação de todos esses aspectos. Recém- chegado da ECEME, percebi, logo nos primeiros meses de trabalho na Seção de Operações, que o relacionamento dos integrantes do Comando da 2ª DE era muito bom.

Refletindo sobre o assunto com base nos dados coletados nos questionários, verifica-se que as características de personalidade dos integrantes de um estado-maior são determinantes para um bom relacionamento e afetam positivamente o processo de planejamento.

Neste sentido, fruto da pesquisa, destacam-se as características identificadas como as mais relevantes:

- perseverança, no sentido de superação dos obstáculos;
- humildade, no sentido de reconhecer as limitações pessoais;
- motivação pessoal, no sentido de estar vivenciando uma situação para a qual foi preparado nas escolas;
- confiança, no sentido de acreditar no conhecimento e na dedicação de cada integrante do estado-maior;
- serenidade, no sentido de não se precipitar em

tomar uma decisão diante de eventuais dificuldades;

- iniciativa, no sentido de buscar informações antes mesmo do recebimento da missão;
- comprometimento, no sentido de caminhar na mesma direção do grupo; e
- liderança dos oficiais mais antigos, no sentido de que a experiência e a chefia dos mais antigos contribuem para o crescimento profissional de todo o grupo.

É interessante notar que o trabalho conjunto com outros órgãos das esferas federal, estadual e municipal implica no relacionamento com pessoas de diferentes formações e motivações. A maioria dos integrantes desses órgãos empenharam-se em cooperar da melhor forma possível. É o que se verifica na fala do respondente C:

*O EB é, provavelmente, a única instituição a conseguir fazer sentar organizações tão díspares como a [...] e a [...]. Creio que esta seria a nossa principal tarefa, coordenar os órgãos envolvidos, deixando que eles façam a sua parte, poupando nossas tropas e orçamentos.*

Verifica-se, também na fala desse respondente, a percepção de que a distribuição de tarefas não privilegiou a real capacidade de alguns órgãos, o que poderia ter poupado as tropas do Exército. Contudo, os demais militares que responderam ao questionário perceberam que alguns órgãos estavam mais preocupados em aparecer na mídia do que na eficiência do seu trabalho. Nota-se, portanto, que a propaganda do trabalho executado é uma questão importante para as instituições envolvidas nas operações, que objetivam ter oportunidade de exposição na mídia.

Outras características de relacionamento foram evidenciadas durante os trabalhos de planejamento conjunto, tais como a capacidade comunicativa, a flexibilidade e a firmeza de propósito.

A capacidade comunicativa foi essencial para a transmissão e a tradução da concepção do planejamento aos diversos órgãos envolvidos.

A flexibilidade foi verificada em inúmeras oportunidades, como nas várias mudanças efetuadas no planejamento em função de observações feitas pela CET.

A firmeza de propósito foi percebida nas reuniões de mais alto nível, nas quais o comandante da 2ª DE enfatizou que os aspectos de segurança não podiam ser descuidados, tendo em vista as variadas pressões por menos restrições, sobretudo na operação Arcaño.

Com relação a esse aspecto, observou-se nas falas dos respondentes a convicção de que a presença de um “comando centralizado, organizado, respeitado, capaz e oficialmente imposto” (respondente B) foi a base para a construção de um ambiente estável de trabalho.

Ficou, assim, evidente que a autoridade legitimamente constituída do Coordenador de Segurança de Área foi respeitada pelos demais órgãos envolvidos nas operações.

Outro aspecto considerado relevante foi a apresentação de um planejamento inicial pelo Comando da 2ª DE logo na primeira reunião de coordenação. Constatou-se, na oportunidade, em conversas com os representantes dos diversos órgãos participantes, o sentimento de que o

Exército tinha o total controle da situação.

Além disso, ao término da primeira reunião, cada um já havia recebido a sua missão. Longe de ser uma imposição, esse procedimento serviu para que cada órgão iniciasse seus planejamentos, levantando aspectos que precisavam ser aperfeiçoados em função das suas próprias realidades, como doutrina, capacidades, limitações e outras imposições. Em outras palavras, o plano inicial que o Comando da 2ª DE preparou e divulgou na primeira reunião de coordenação “quebrou o gelo”(respondente D), tirou os diversos órgãos da inércia e propiciou o início dos trabalhos de integração dos planejamentos.

Esse planejamento inicial foi resultado da busca de informações mesmo antes da 2ª DE ter recebido oficialmente a sua missão, caracterizando-se, assim, a pró-atividade.

A presença do Comando em todas as oportunidades também merece destaque. Houve a participação do comandante da 2ª DE nas reuniões gerais de mais alto nível, coordenadas pelo MRE, e a participação de oficiais do estado-maior e/ou oficiais de ligação (oficiais superiores) nas diversas reuniões e reconhecimentos de segurança realizados entre os diversos órgãos participantes. Segundo o respondente B,

*Os diversos reconhecimentos realizados, seja por imposição do Comando, seja por iniciativa dos componentes, contaram com a presença dos militares da 2ªDE encarregados. Dessa maneira, o Comando se fez presente em todas as fases anteriores à execução. Desse modo, a noção permanente da autoridade do Comando centralizado foi fundamental para lidar com órgãos, por vezes, tão diferentes em seus procedimentos e compromettimentos.*

Assim, o comando centralizado e a presença constante de oficiais superiores em todas as atividades de planejamento foram úteis na mediação e superação de ideias conflitantes que rotineiramente surgem quando órgãos de naturezas distintas trabalham em conjunto.

“A segunda operação confirmou o papel aglutinador do Exército junto aos OSP”, foram as palavras do respondente A, o que revela a percepção da confiança que esses órgãos depositaram no Exército. Isso é importante por se tratarem de forças auxiliares merecedoras de atenção e acompanhamento por parte do Exército.

Outro aspecto levantado na pesquisa foi o estudo de situação. A percepção do respondente A foi de que o trabalho de planejamento não seguiu a metodologia de estudo de situação preconizada pela ECEME. Os demais respondentes não mencionaram esse aspecto, o que pode ser interpretado como um aspecto menos importante. Não foi possível identificar, na fala do respondente, a parte do método que não foi seguida. Contudo, pode ser um dado importante para um futuro aprofundamento, por meio de pesquisa científica, por parte da ECEME

Baseado nas percepções do respondente A, foi possível fazer uma série de questionamentos com relação à logística. Como alimentar a tropa durante operações desta natureza, em grandes centros urbanos, onde os deslocamentos se tornam difíceis por causa do trânsito? Cada Unidade deve confeccionar sua própria alimentação ou é melhor centralizar essa atividade? E quanto à distribuição? É vantajoso distribuir vales para que haja o consumo em

estabelecimentos comerciais? Doutrinariamente, cada Unidade confecciona a sua alimentação. Ainda há a possibilidade de se empregar as rações de combate, mas por períodos pequenos. Por fim, constatou-se que o aspecto logístico foi citado diversas vezes na pesquisa documental das Lições Aprendidas.

### **2.3.2 Aspectos da coordenação**

Durante a execução das operações, houve intensa cooperação entre os setores envolvidos o que facilitou, sobre maneira, a decisão. Foi o caso da definição do emprego de tropas de choque da PMESP para barrar a aproximação de manifestantes que comprometeriam a segurança do deslocamento do Presidente Bush na chegada ao hotel Hilton durante a operação Aliança. Nessa oportunidade, o comandante da 2ª DE decidiu pelo emprego do choque e, posteriormente, a cooperação da PMESP foi fundamental para o sucesso da decisão.

O COSI, constituído por um representante de cada órgão participante, coordenou a execução das operações. É interessante notar a percepção do respondente B sobre os representantes dos órgãos: “ A imposição de que cada órgão participasse com um representante no COSI provocou um compromisso de não falhar perante os outros”, logo, infere-se que o COSI representou um ambiente no qual cada órgão procurou demonstrar a sua competência. Por essa razão, o Comando da PMESP destacou para o COSI o seu principal oficial de inteligência.

Contudo, o empenho em demonstrar eficiência, nesse contexto, pode ter provocado

excesso de efetivo, como cita o respondente C:

O COSI é uma ótima oportunidade de congrega as instituições participantes. Vejo que o COSI estava muito inchado. Uma instituição que deveria mandar um representante, mandava 2 ou 3.

Montado nas instalações do CMSE para as duas operações, o COSI funcionou intensamente durante os dias de visitas daquelas personalidades em São Paulo, contudo, diminuiu os trabalhos nos períodos mais tranquilos, sobretudo de madrugada. Além disso, “muitas instituições fizeram rodízio de elementos durante momentos críticos da operação” (respondente C), o que dificultou um pouco as coordenações. Verifica-se, pois, que o rodízio é benéfico para o descanso, mas, em contrapartida, dificulta o curso dos trabalhos.

É importante destacar que, desde a etapa dos planejamentos, foram constituídas centrais de inteligência, comunicação social, comunicações e logística.

O COSI também contou com sistemas de comunicações, informática (redes, vídeoconferência) e monitoramento em tempo real de determinadas áreas por intermédio do binômio helicóptero-imagem (“olho da águia”). Tais sistemas permitiram ao comandante da 2ª DE acompanhar mais de perto o desenrolar das operações, visando a uma intervenção mais imediata em caso de problema. Contudo, em algumas oportunidades, as comunicações não foram efetivadas e o comandante não pôde ser contactado, sendo a decisão tomada no COSI pelo Chefe do Estado-Maior (respondente C).

A pesquisa ratificou a necessidade da existência de sistema de comunicação eficiente e

eficaz, sem o qual é impossível exercer a coordenação. A utilização de equipamentos telefônicos tipo Nextel, alugados, proporcionou a ligação constante entre os comandos dos diversos órgãos e seus representantes no COSI, bem como entre o Comando da 2ª DE e os comandos das Unidades empregadas. No entanto, esse meio não se configura como o mais adequado, por não se tratar de equipamento desenvolvido para uso militar.

Um aspecto primordial no estudo das operações é aquele relativo à fadiga. As duas operações desenvolveram-se em período curto, em torno de uma semana. No entanto, já foi possível averiguar o desgaste que a atenção constante e a tensão impõem ao homem que trabalha nas centrais de coordenação, geralmente o oficial de estado-maior.

Registrou-se como negativa a demora na descentralização dos recursos financeiros destinados às operações. Os recursos tornaram-se disponíveis dois dias antes do início das operações, quando tudo já teria que estar pronto.

### **3. CONCLUSÃO**

Este artigo teve como objetivo apresentar aspectos do trabalho de planejamento e coordenação realizados pelo EM da 2ª DE durante as operações Aliança e Arcanjo, em São Paulo, no ano de 2007.

Optou-se por um enfoque diferente da maioria das pesquisas relativas às operações, tendo em vista a lacuna existente no campo das pesquisas sobre as percepções dos oficiais de estado-maior.

A técnica da análise do conteúdo foi então

selecionada para captar essas percepções, a fim de as comparar com o referencial teórico existente. Assim, teoria e realidade são confrontadas, permitindo a evolução do conhecimento.

Em síntese, o presente estudo revelou que, pela

percepção dos oficiais de estado-maior do Comando da 2ª DE, no que tange ao trabalho executado nas operações Aliança e Arcanjo, os aspectos de liderança sobressaem aos demais, o que não caracteriza atribuição de juízo de valor. A liderança organizacional emergiu das percepções, permitindo um estudo comparativo com a teoria.

Assim, comparando-se o resultado da análise do conteúdo dos questionários respondidos com o quadro 1, temos o seguinte:

Teoria			Prática (realidade percebida pelos sujeitos) (Op ALIANÇA e ARCANJO)	
O LÍDER DEVE	O QUÊ	COMO	Liderança pessoal	Liderança organizacional
SER	POSSUIR CARÁTER	Pela competência, responsabilidade, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, etc.	Perseverança Confiança	Comando respeitado.
SABER	CONHECER OS SUBORDINADOS	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.		Redução das atividades do COSI durante os períodos de maior tranquilidade das operações para permitir o descanso.
	COMPREENDER A NATUREZA HUMANA	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.	Humildade	Presença do Comando em todas as situações.
	POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.	Serenidade Flexibilidade Iniciativa	Comando organizado. Apresentação do planejamento inicial na primeira reunião de coordenação. COSI: local em que as competências são expostas. Constituição das centrais de operações (COSI), inteligência, logística, comunicação social e comunicações.
FAZER	COMUNICAR-SE	Usando-se as técnicas de comunicação.	Capacidade comunicativa	Apresentação do planejamento inicial na primeira reunião de coordenação. Decisão. Monitoramento (“olho da águia”) e sistema de comunicação (no sentido de permitir comunicar-se).
	MOTIVAR	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.	Motivação pessoal	Apresentação do planejamento inicial na primeira reunião de coordenação. Presença do Comando em todas as situações.
	DISCIPLINAR	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise	Comando respeitado	Presença do Comando em todas as situações.

		dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.		
	ESTIMULAR A COESÃO	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.	Firmeza de propósitos e Comprometimento.	Apresentação do planejamento inicial na primeira reunião de coordenação. Cooperação de todos os órgãos participantes. Permitir que organizações dispares sentem e trabalhem em cooperação.

Quadro 2 – Comparação entre a Liderança e os aspectos identificados na análise do conteúdo dos questionários

Do exposto, verifica-se que a prática confirma a teoria, pois poucos foram os aspectos percebidos que não puderam ser enquadrados e, em contrapartida, também foram poucos os aspectos da teoria não percebidos.

Na relação Exército – órgãos participantes, a liderança organizacional do comandante da 2ª DE (CSG e CSA) constituiu-se em fator relevante para o êxito das operações estudadas, já que conseguiu conduzir mentes e corações para o cumprimento da missão. Além disso, os órgãos participantes concluíram as operações com uma imagem positiva do Exército, o que indica que a liderança organizacional tem um viés estratégico a ser considerado nessas ocasiões de reunião de vários órgãos sob a coordenação do Exército.

Este artigo visou cooperar com o preenchimento de uma lacuna epistemológica no campo da liderança. Segundo CAVAZOTTE (2009), as pesquisas sobre liderança organizacional são limitadas e há o “desafio da

medição de eficácia: liderando em conflito, manutenção da paz, força de ajuda humanitária e de socorro a desastres”. Os resultados das duas operações estudadas refletem uma parte da eficácia da liderança evidenciada.

Da mesma forma, nas relações entre os integrantes do EM, a liderança pessoal de cada um deles foi fundamental para que o grupo trabalhasse com eficiência (C 101-5 -1º volume).

Com a posterior análise dos resultados obtidos nas duas operações junto à opinião pública, constatou-se que houve grande valorização dos acertos e que os erros cometidos não influenciaram na avaliação.

O trabalho do estado-maior em operações é preponderante para o cumprimento da missão. Para tanto, a montagem de um estado-maior requer atenção do comandante para as características da personalidade de seus integrantes, da sua capacidade técnico-profissional e do relacionamento interpessoal.

\* Major de Artilharia do Quadro de Estado-Maior da Ativa, atualmente instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e mestrando em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas.

## REFERÊNCIAS

Atividades de Comunicação Social na Operação TOCANTINS. Brasília: COTER. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

\_\_\_\_\_, Estado-Maior do Exército. C 124-1: **Estratégia**. 3 ed., Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_, Estado-Maior do Exército. C 45-4: **Operações Psicológicas**. 3 ed., Brasília, DF, 1999.

\_\_\_\_\_, Estado-Maior do Exército. IP 20-10: **Instruções Provisórias Liderança**. 1 ed., Brasília, DF, 2001.

\_\_\_\_\_, Estado-Maior do Exército. IP 100-2: **Bases para a Modernização da Doutrina de Emprego da Força Terrestre na GLO (Doutrina Alfa)**. Brasília, DF, 1997.

\_\_\_\_\_, Estado-Maior do Exército. IP 85-1: **Operações de Garantia da Lei e da Ordem**. 1 ed., Brasília, DF, 2002.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Liderança Militar: um levantamento da literatura científica. In: **I Seminário de Gestão para Organizações Militares**. Rio de Janeiro: ECEME, 2009, slide 6.

ECEME, Exército Brasileiro. **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02 -SEA**. Rio de Janeiro, RJ, 2002.

Exercício de Garantia da Lei e da Ordem dentro de uma situação de normalidade

institucional, em ambiente urbano e rural. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. **O que é análise do conteúdo**. São Paulo: EDUC, ago n.7,1986 (digitado).

O Batalhão de Infantaria de Selva nas Operações de Controle de Distúrbios (Exercício de Adestramento). Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Op GLO com emprego da Av Ex em ambiente urbano. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação BAHIA - A Força-tarefa Aeromóvel na GLO. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação BUTIÁ - Exercício de Garantia da Lei e da Ordem pela SASI-1/AD6. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação CASTANHAL - Exercício nível subunidade realizado pelo 2º BIS. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação MAMORÉ - Estado de Rondônia.

Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação PARAUAPEBAS. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

Operação SÃO JORGE - Exercício nível batalhão realizado pelo 1º BIS. Brasília: **Lições Aprendidas**. Disponível

em:<[http://intranet/coter/licoes\\_aprendidas.asp.html](http://intranet/coter/licoes_aprendidas.asp.html)>. Acesso em: 17 jun. 2009.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

WONG, et al. Military leadership: A context specific review. **The Leadership Quarterly** 14 (2003) 657–692.