



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF YAN SURIGUÈ UZÊDA FERREIRA

**PROPOR AÇÕES, ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASO, PARA OTIMIZAR A
DISCIPLINA EM UMA SU EMPREGADA EM OPERAÇÕES DE GARANTIA
DA LEI E DA ORDEM**

**Rio de Janeiro
2017**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF YAN SURIGUÈ UZÊDA FERREIRA

PROPOR AÇÕES, ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASO, PARA OTIMIZAR A DISCIPLINA EM UMA SU EMPREGADA EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Organizacional

**Rio de Janeiro
2017**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf YAN SURIGUÊ UZÊDA FERREIRA**

Título: **PROPOR AÇÕES, ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASO, PARA OTIMIZAR A DISCIPLINA EM UMA SU EMPREGADA EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO:

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
ANTONIO HERVE BRAGA JUNIOR - Cel Cmt Curso e Presidente da Comissão	
CARLOS ALBERTO NEIVA BARCELLOS FILHO - Cap 1º Membro e Orientador	
RICARDO SARTORI PORTUGUES DE SOUZA - Cap 2º Membro	

YAN SURIGUÊ UZÊDA FERREIRA – Cap
Aluno

PROPOR AÇÕES, ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASO, PARA OTIMIZAR A DISCIPLINA EM UMA SU EMPREGADA EM OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

Yan Suriguè Uzêda Ferreira *
[Carlos Alberto Neiva Barcellos Filho**](#)

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo propor ações, através de estudos de caso, para otimizar a disciplina em uma SU empregada em operações de GLO. Foi dada especial atenção para as entrevistas e questionários que permitiram aproveitar as experiências dos militares nas operações desta natureza. Como resultado, viu-se que as alterações nos tipos de missões observadas nesta pesquisa, na maioria das vezes, são causadas por desatenção e são praticadas por militares agindo individualmente ou acompanhados por militares de mesmo grau hierárquico, e ocorrem com materiais e viaturas e após identificadas pelos chefes militares responsáveis, geram como consequência para os infratores orientações verbais ou punições disciplinares. Ainda, observou-se que a percepção da tropa com relação a conduta dos comandantes para conter esses atos de disciplina é adequada quase na sua totalidade dos casos. Conclui-se que as ideias-força como ação de comando, a presença do comandante nas atividades da tropa, a clareza sobre os procedimentos adotados e as soluções disciplinares adequadas, que há muito são amplamente ensinadas pelos mais antigos, não podem ser negligenciadas e devem ser maciçamente exploradas e inteligentemente colocadas na condução dos homens. Desta forma, espera-se, de maneira preventiva, evitar que os problemas ocorram e se acontecerem, que se possa dar a correta solução, deixando o esforço principal para o que realmente interessa, o cumprimento da missão.

Palavras-chave: Hierarquia e disciplina. Operação de GLO. Combate em ambiente urbano. Estudos de combate.

ABSTRACT

The present research had the objective of proposing actions, through case studies, to optimize the discipline in an SU employed in GLO operations. Particular attention was paid to the interviews and questionnaires that allowed to take advantage of the experiences of the military in operations of this nature. As a result, it has been seen that the changes in the types of missions observed in this research are most often caused by inattention and are practiced by soldiers acting individually or accompanied by soldiers of the same hierarchical rank and occurring with materials and vehicles and after identified by the responsible military chiefs, result in verbal guidance or disciplinary punishment. Also, it was observed that the perception of the troops regarding the conduct of the commanders to contain these acts of discipline is adequate in almost all cases. It is concluded that ideas of force as a command action, the presence of the commander in the activities of the troop, the clarity about the procedures adopted and the appropriate disciplinary solutions that have long been widely taught by the older ones can not be neglected and must be massively exploited and intelligently placed in the conduct of men. In this way, it is hoped, in a preventive way, to avoid that the problems occur and if they happen, that the correct solution can be found, leaving the main effort for what really matters, the fulfillment of the mission.

Keywords: Hierarchy and discipline. Operation of GLO. Combat in urban environment. Combat studies.

*** Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2007.

** Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2004. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2013.

1 INTRODUÇÃO

A disciplina, desde os tempos mais remotos, constitui-se em fator preponderante para o sucesso. Estrategistas militares que alcançaram êxito em suas empreitadas jamais deixaram de preservar este fator na condução de suas tropas. No século IV A.C. foi escrito por Sun Tzu um dos mais conhecidos e completos tratados militares da história, A Arte da Guerra, que apesar de antigo aborda estratégias de guerra de maneira incrivelmente atual. Nesta obra, que se acredita ter sido usada por diversos estrategistas militares através da história como Napoleão e Mao Tse Tung, a disciplina é fator fundamental para o resultado da guerra.

“Se quisermos que a glória e o sucesso acompanhem nossas armas, jamais devemos perder de vista os seguintes fatores: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando, a disciplina” (A Arte da Guerra, 2006, p. 012).

No Exército Brasileiro não é diferente. Desde a sua formação, os chefes militares reconheceram a vertente disciplinar, junto com a hierárquica, como pilares de sustentação da Força.

A disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar. § 1º São manifestações essenciais de disciplina: I - a correção de atitudes; II - a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos; III - a dedicação integral ao serviço; e IV - a colaboração espontânea para a disciplina coletiva e a eficiência das Forças Armadas. § 2º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos permanentemente pelos militares na ativa e na inatividade. (BRASIL, 2002).

Com relação ao emprego do Exército, desde que começaram a utilizar a tropa em operações de garantia da lei e da ordem até os dias atuais, houve uma evolução considerável, conforme se observa na citação abaixo:

Assim, revisando o apresentado, pôde-se concluir que o envolvimento dos militares brasileiros, em questões internas, nas ações de GLO, deveu-se inicialmente para conter rebeliões e greves nas polícias militares, quando não atendidas suas reivindicações pelo governo estadual. Uma causa nitidamente de cunho político, tendo desdobramentos militares para a manutenção da ordem nos Estados afetados. Posteriormente, e após vários dispositivos legais respaldando suas ações, os militares passaram a ser empregados no combate à criminalidade que extrapolava a capacidade de controle pelas polícias militares. (TCC ESG, 2012).

Nesta nova forma de emprego que se dá de maneira cada vez mais comum, especialmente na cidade do Rio de Janeiro, “O Uso Político das Forças Armadas” com a finalidade da retomada territorial do Estado em áreas controladas por

organizações criminosas ganha força e o Exército encontra na população local, os moradores das comunidades que estão sendo pacificadas, um alicerce importante para o sucesso. O comportamento da tropa no trato com esta população deve ser pautado pela urbanidade, respeito aos direitos e garantias individuais. Tal comportamento não pode ser atingido sem esse perfeito entendimento por parte da tropa.

Por se tratar de um tipo de operação que visa a garantir ou restaurar a lei e a ordem, será de capital importância que a população deposite confiança na tropa que realizará a operação. Esta confiança é conquistada, entre outros itens, pelo estabelecimento de orientações voltadas para o respeito à população e a sua correta compreensão e execução darão segurança aos executantes, constituindo-se em um fator positivo para sua atuação. (BRASIL, 2013).

Quando ocorre algum entrave entre militares e moradores destas áreas, o efeito negativo para o Exército é enorme. Por menor que seja o atrito entre as partes, diversos meios de comunicação aproveitam o assunto para publicações de matérias que vão muito além do caso propriamente dito. Os reflexos incidem na moral da tropa, no aumento rápido e repentino do desgaste com a população local e até mesmo no questionamento legal do emprego dos militares.

O conflito entre moradores do Complexo do Alemão e militares do Exército na noite de domingo vai muito além dos limites entre um desacato e um abuso de autoridade, para onde caminhou até agora a apuração do caso. Os problemas que começam a surgir entre a tropa e a população civil são efeitos colaterais do verdadeiro X da questão: desde o início, a permanência das Forças Armadas em uma missão de patrulhamento de rua não atende os princípios constitucionais para esse tipo de missão, tecnicamente chamada de “garantia da lei e da ordem”, quando militares cumprem funções de polícia (Veja, 2011).

Da mesma forma, no tocante a missões dentro destas áreas, o reflexo positivo nos meios de comunicação em operações bem-sucedidas provoca o efeito inverso. Observamos o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido aumentando o moral da tropa e o apoio da população local, fator que facilita sobremaneira a atuação dos militares.

A Força de Pacificação realizou, nos dias 26 e 27 de abril, uma ação cívico-social (ACISO) nas comunidades do Complexo da Maré. No sábado, 26, o Centro Integrado de Educação Pública (CIEP) Operário Vicente Mariano recebeu atividades como corte de cabelo gratuito, serviço de identificação com o Departamento de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro, de atendimento médico e de vacinação e palestra sobre prevenção e combate às drogas.

As crianças ainda puderam aproveitar brincadeiras como muro de escalada, oficina de pintura e assistir a apresentação do Coral da Comunidade da Maré, da Banda de Música da Brigada de Infantaria Paraquedista, a

demonstração dos cães do 1º Batalhão de Polícia do Exército e de defesa pessoal, com uma academia de artes marciais da região. (Defesanet, 2014).

Portanto, observa-se a importância de estudos que aprimorem os procedimentos disciplinares que contribuam com o bom andamento das operações.

1.1. PROBLEMA

Com o crescente aumento da violência nos grandes centros urbanos e a grande dificuldade que as forças policiais estão enfrentando no combate ao crime organizado, algumas autoridades solicitam apoio da União, mediante o emprego das Forças Armadas, como tentativa de atender as demandas da sociedade.

O Exército Brasileiro neste contexto, além de contribuir para a garantia da soberania nacional e dos poderes constitucionais, vem sendo empregado com cada vez mais frequência na garantia da lei e da ordem, após o esgotamento dos instrumentos destinados a preservação da ordem pública.

Recentemente, com a intensificação da crise de segurança pública na cidade do Rio de Janeiro, a Presidência da República autorizou o emprego das Forças Armadas em diversas missões de garantia da lei e da ordem nesta cidade. Nessas missões observou-se a ocorrência de alguns casos relacionados a alterações disciplinares praticados pela tropa.

Com a intenção de levantar os casos de indisciplina mais corriqueiros durante as ações de GLO, bem como apresentar soluções, foi formulado o seguinte problema:

Quais os principais casos de alterações disciplinares ocorridos nas missões de GLO mais recentes e quais ações a serem adotadas, a fim de minimizar esses problemas de indisciplina, bem como seus reflexos na sociedade?

1.2. OBJETIVOS

O presente estudo pretende, através de estudos de caso, propor ações para otimizar a disciplina em uma SU empregada em operações de garantia da lei e da ordem.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Analisar estudos de caso relacionados a disciplina ocorridos em operações de GLO;

b) Identificar as principais alterações disciplinares praticadas por militares ocorridas durante Operações de GLO;

c) Identificar semelhanças entre causa e efeito nos diferentes casos analisados neste tipo de operação;

d) Propor ações a serem executadas a fim de minimizar os problemas de indisciplina em uma SU nas operações de GLO;

1.3.JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O emprego da tropa em operações de garantia da lei e da ordem coloca em evidência para a todos os segmentos da sociedade o trabalho realizado pelas Forças Armadas. Dentro deste contexto, torna-se de fundamental importância otimizar a disciplina praticada pelos militares que participam destas operações, de forma a manter o reconhecimento e a confiança da nação no Exército Brasileiro.

Explorar ações desenvolvidas em operações bem-sucedidas que maximizem os reflexos positivos e adoção de ações imediatas a fim de minimizar efeitos negativos provocados por quaisquer incidentes, são importantes procedimentos que incidem diretamente na moral da tropa e no convívio com a população local, corroborando, assim, com a manutenção da imagem positiva do Exército Brasileiro perante a sociedade.

Desta feita, há necessidade de identificar, analisar e otimizar os casos em que o comportamento da tropa, no tocante a disciplina, comprometeu o sucesso da operação.

2. METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou, além da fase de levantamento e seleção da bibliografia, a leitura analítica, entrevistas, questionários, coleta dos dados, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **quantitativa**, pois as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram fundamentais para a compreensão dos fatos relevantes ocorridos nas operações.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade **exploratória**, visando proporcionar maior familiaridade acerca do tema, materializada pelas entrevistas

exploratórias e seguida de questionário para uma amostra com vivência profissional relevante sobre o assunto.

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente, serão realizados estudos de caso relacionados a disciplina ocorridos nas últimas operações de garantia da lei e da ordem no território nacional, sendo baseada em uma revisão de literatura no período de jun/2010 a dez/2016. Essa delimitação baseou-se nas operações de grande vulto realizadas pelas Forças Armadas neste período, como as operações nos Complexos do Alemão, Penha e Maré, além dos grandes jogos (Olimpíadas Rio 2016 e Copa do Mundo 2014), possibilitando, portanto, o levantamento de informações que dêem embasamento ao proposto nesta pesquisa.

Em seguida, foram analisados os principais casos de alterações disciplinares ou ações que foram fruto da falta de atenção relacionada a vertente disciplina praticadas por militares, em operações no território nacional, especialmente as realizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Posteriormente, o estudo procurou reunir semelhanças entre causa e efeito nos diferentes casos analisados, visando observar se houve nesta situação algum um erro comum na base dos efeitos causados pela falta de atenção com a disciplina.

Foram utilizadas as palavras-chave hierarquia e disciplina, operação de GLO, combate em ambiente urbano e estudos de combate, em sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB). O sistema de busca foi complementado pela coleta manual de relatórios confeccionados nas referidas operações, reportagens jornalísticas publicadas pelos principais veículos de comunicação do país, bem como de manuais militares referentes ao tema em período de publicação diverso do utilizado nos artigos.

Quanto ao tipo de operação militar, a revisão de literatura limitou-se a operações de não-guerra, com enfoque majoritário nas participações das Forças Armadas nos Complexos do Alemão, Penha e Maré, assim como na Copa do Mundo no Brasil e nas Olimpíadas Rio 2016.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados relacionados à hierarquia e disciplina em operações militares de não-guerra; e
- Matérias jornalísticas publicadas no período estipulado que retratem alterações ocorridas.

b. Critério de exclusão:

- Estudos que abordem tropas que, mesmo inseridas nas operações em estudo, não sejam do Exército Brasileiro; e
- Estudos cujo foco central não seja relacionado estritamente a alterações disciplinares.

Por último, diante do que for observado, esta pesquisa apresentará ações efetivas que possam otimizar a disciplina, em tropas de valor SU, que atuem em operações de garantia da lei e da ordem.

2.2. COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pelos seguintes meios: entrevista exploratória e questionário.

2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de ampliar o conhecimento teórico e identificar experiências relevantes, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes especialistas, em ordem cronológica de execução:

Nome	Justificativa
Rodrigo – Cap EB	Experiência como Cmt Pel na Operação Arcanjo II e na Operação MINUSTAH
Veloso – Cap EB	Experiência como Cmt Pel na Operação MINUSTAH e Cmt SU na Operação São Francisco
Tatsumi – Cap EB	Pós-graduação em Direito Penal Militar

QUADRO 1 – Quadro de Especialistas entrevistados

Fonte: O autor

2.2.2 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais e praças que exerceram a função de comando nas operações nos Complexos do Alemão, Penha, Maré, além das Olimpíadas Rio 2016 e Copa do Mundo do Brasil em 2014. O estudo foi limitado particularmente aos militares do Exército Brasileiro, em virtude de ter havido a participação de diversos órgãos de segurança pública, como as

Polícias Civil e Militar, Força Nacional, entre outros, além das demais Forças Armadas, e cada instituição possuir suas próprias características e entendimentos.

A amostra selecionada para responder aos questionários também abrangeu militares que comandaram fração durante as operações no Haiti, em virtude da semelhança de condições enfrentadas entre militares que operaram naquele país amigo e nos que atuaram dentro do território nacional. Os escalões grupo de combate, pelotão e subunidade foram escolhidos pelo fato de possuírem uma interação maior com os militares que estão na linha de frente, com acesso direto a todo o tipo de ocorrências surgidos durante a execução das atividades.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos nos relatórios das operações supracitadas, extraindo uma amostra dos que hoje servem na guarnição do Rio de Janeiro, a população a ser estudada foi estimada em 90 Militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 82.

A amostra contemplou praças (terceiro e segundo sargentos) oficiais subalternos (tenentes) e oficiais intermediários (capitães), sendo que alguns participaram destas missões supracitadas com um posto ou graduação e já foram promovidos desde então. Dessa feita, foram distribuídos questionários para 135 militares do EB com a experiência desejada.

O efetivo acima foi obtido considerando 150% da amostra ideal prevista ($n_{ideal}=82$), utilizando-se como N o valor de 90 militares, sendo 33 integrantes de operações nos Complexos do Alemão, Penha, Maré; 17 da Copa do Mundo do Brasil em 2014; 28 das Olimpíadas Rio 2016 e 12 das operações no Haiti.

A amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares, de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma direta (pessoalmente) ou indireta (correspondência ou e-mail) para 90 militares que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 60 respostas foram obtidas (73,17% de n_{ideal} e 66,66% dos questionários enviados), não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto.

A partir do n_{ideal} (82), depreende-se que o tamanho amostral obtido ($n=60$) foi

inferior ao desejado para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra, no entanto não inviabiliza, tampouco reduz a relevância desta pesquisa, haja vista a especialização da amostra.

Foi realizado um pré-teste com 10 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As operações militares de Garantia da Lei e da Ordem em áreas urbanas vem crescendo em quantidade e importância no contexto nacional. O Exército Brasileiro vem alcançando reconhecido sucesso neste tipo de missão, entretanto ainda ocorrem algumas alterações no decorrer destas operações.

Nos questionamentos referentes aos tipos de alterações ocorridas nas operações de garantia da lei e da ordem observadas pelos respondentes, a tabela e o gráfico a seguir apresentam o resultado obtido:

TABELA 1 - Opinião absoluta e percentual do total da amostra acerca dos tipos de alterações ocorridas nas operações de GLO

Tipos de Alterações	Grupo	
	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Material	19	35,2%
Armamento	9	16,7%
Viatura	18	33,3%
Instalações	8	14,8%
TOTAL	54	100,0%

Fonte: O autor

A partir deste resultado, observa-se uma equivalência muito grande entre esses quatro tipos de alterações. Apesar das alterações com viaturas e materiais representarem a maior parte dos ocorridos, as com instalações e armamentos também foram numericamente significativas. Outros tipos de alterações praticamente não foram citados, direcionando, portanto, a pesquisa para as de maior reincidência.

O item seguinte procurou investigar, considerando os tipos de alterações mais

citados, quem eram os envolvidos que com maior frequência apareciam como responsáveis pelos problemas gerados durante as operações. Foram levantadas 5 opções para avaliar quais ocorreram com mais frequência de forma que se numerasse de 1 a 5, sendo 1 o que ocorreu com mais frequência e 5 menos frequência. A partir daí, foi feita uma escala de pontuação onde a 1ª prioridade valeira 5 pontos, a 2ª prioridade valeira 4 pontos, a 3ª prioridade valeria 3 pontos, a 4ª prioridade valeira 2 pontos e a 5ª prioridade valeria 1 ponto. Os respondentes que não observaram nenhuma alteração marcaram “-“, não sendo, portanto, contabilizado nos resultados.

Na tabela 2 podemos observar a opinião absoluta da amostra acerca dos responsáveis pelas alterações ocorridas nas operações de GLO e na tabela 3 o percentual de acordo com a pontuação obtida nas pesquisas.

TABELA 2 - Opinião absoluta da amostra acerca dos responsáveis pelas alterações ocorridas nas operações de GLO

Informações	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade
Militar sozinho (único responsável).	13	2	2	3	3
Militares de mesmo grau hierárquico	5	6	7	4	1
Militares de diferentes graus hierárquicos	1	6	5	3	4
Militares e civis	7	3	1	5	6
Militares e elementos dos Órgãos de Segurança Públicos	1	6	5	4	4

Fonte: O autor

TABELA 3: Pontuação obtida e percentual do total da amostra acerca dos responsáveis pelas alterações ocorridas nas operações de GLO

Avaliação	Grupo	Amostra	
		Pontuação	Percentual
Militar sozinho (único responsável)		88	25,8%
Militares de mesmo grau hierárquico		79	23,0%
Militares de diferentes graus hierárquicos		54	15,7%
Militares e civis		66	19,2%
Militares e elementos dos Órgãos de Segurança Públicos		56	16,3%
TOTAL		343	100,0%

Fonte: O autor.

Os resultados parciais da pesquisa denotam que as alterações são praticadas na maioria das vezes por militares agindo individualmente ou acompanhados por militares de mesmo grau hierárquico, e ocorrem com materiais e viaturas, principalmente. Entretanto, mesmo sendo didaticamente recomendado o foco nas alternativas que mais vezes se repetem, no caso desta pesquisa, entendo ser recomendável a igual atenção nas demais alternativas citadas pelo fato de terem obtido quantidade significativa de seleções por parte dos respondentes e serem igualmente aos mais escolhidos, relevantes no cenário das operações.

Aprofundando a pesquisa, buscou-se analisar agora, de acordo com a avaliação pessoal dos respondentes, o que desencadeou as alterações observadas nas experiências em operações reais em ambiente urbano, ou seja, quais foram as causas que levaram a se consumir os problemas ocorridos.

Para isso, nos mesmos moldes do questionamento anterior, foram levantadas 5 opções para avaliar quais ocorreram com mais frequência de forma que se numerasse de 1 a 5, sendo 1 o que ocorreu com mais frequência e 5 menos frequência. A partir daí, foi feita uma escala de pontuação onde a 1ª prioridade valeira 5 pontos, a 2ª prioridade valeira 4 pontos, a 3ª prioridade valeria 3 pontos, a 4ª prioridade valeira 2 pontos e a 5ª prioridade valeria 1 ponto. Os respondentes que não observaram nenhuma alteração marcaram “-”, não sendo, portanto, contabilizado nos resultados.

Na tabela 4 podemos observar a opinião absoluta da amostra acerca das causas que desencadearam as alterações ocorridas nas operações de GLO e na tabela 5 o percentual de acordo com a pontuação obtida nas pesquisas.

TABELA 4 - Opinião absoluta da amostra acerca das causas que desencadearam as alterações ocorridas nas operações de GLO

Informações	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade
Indisciplina deliberada	3	3	2	7	5
Desatenção	16	5	0	2	3
Desconhecimento	2	2	17	3	1
Fadiga de combate	4	8	3	8	2
Outros	2	-	-	-	-

Fonte: O autor

TABELA 5: Pontuação obtida e percentual do total da amostra acerca das causas que desencadearam as alterações ocorridas nas operações de GLO

Avaliação	Grupo	Amostra	
		Pontuação	Percentual
Indisciplina deliberada		52	15,9%
Desatenção		111	33,9%
Desconhecimento		76	23,1%
Fadiga de combate		79	24,1%
Outros		10	3,00%
TOTAL		328	100,0%

Fonte: O autor.

Neste item, foi aberto um espaço para “outros”, no qual se destacou a assertiva de que as causas que desencadearam as alterações ocorridas nas operações de GLO aconteceram devido ao “excesso de confiança” que alguns militares experientes apresentaram.

Os resultados parciais da pesquisa denotam que, na maioria das vezes, as alterações são causadas por desatenção e são praticadas por militares agindo individualmente ou acompanhados por militares de mesmo grau hierárquico, e ocorrem com materiais e viaturas.

Foi questionado também, diante dos problemas observados na missão e seguindo o contexto das perguntas anteriores, qual as consequências para os militares envolvidos em alterações, impostas pelas autoridades competentes, que observou-se com maior frequência.

Para isso, nos mesmos moldes dos questionamentos anteriores, foram levantadas 5 opções para avaliar quais ocorreram com mais frequência de forma que se numerasse de 1 a 5, sendo 1 o que ocorreu com mais frequência e 5 menos frequência. A partir daí, foi feita uma escala de pontuação onde a 1ª prioridade valeira 5 pontos, a 2ª prioridade valeira 4 pontos, a 3ª prioridade valeria 3 pontos, a 4ª prioridade valeira 2 pontos e a 5ª prioridade valeria 1 ponto. Os respondentes que não observaram nenhuma alteração marcaram “-”, não sendo, portanto, contabilizado nos resultados.

Na tabela 6 podemos observar as consequências para os militares envolvidos em alterações ocorridas nas operações de GLO e na tabela 7 o percentual de acordo com a pontuação obtida nas pesquisas.

TABELA 6 - Opinião absoluta da amostra acerca das consequências para os militares envolvidos em alterações ocorridas nas operações de GLO

Informações	1ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade	4ª prioridade	5ª prioridade
Orientação verbal	21	4	1	-	2
Punição alternativa	1	5	11	4	3
Punição disciplinar (RDE) / crime militar (CPM)	4	9	4	6	2
Afastamento da missão	0	6	6	5	5
Nenhuma consequência	1	1	1	4	9

Fonte: O autor

TABELA 7: Opinião absoluta da amostra acerca das consequências para os militares envolvidos em alterações ocorridas nas operações de GLO

Avaliação	Grupo	
	Pontuação	Percentual
Orientação verbal	126	34,7%
Punição alternativa	69	19,0%
Punição disciplinar (RDE) / crime militar (CPM)	82	22,6%
Afastamento da missão	57	15,7%
Nenhuma consequência	29	8,00%
TOTAL	363	100,0%

Fonte: O autor.

Relativo à observação, verificou-se que mais de um terço dos respondentes indicaram que as orientações verbais foram suficientes, segundo as autoridades competentes, em virtude dos fatos apresentados. Isso denota que a maioria dos problemas não teve maior gravidade ou repercussão. As punições disciplinares juntamente com as missões alternativas, complementaram as alterações com um pouco mais de gravidade. Ficou evidenciado ainda, que nos casos de afastamento da missão por problemas disciplinares, provavelmente, ocorreu a maior parte dos casos mais sérios, tendo alcançado na pesquisa um número razoável de indicações.

Continuando a radiografia das alterações nos tipos de missões observadas nesta pesquisa, concluímos parcialmente que, na maioria das vezes, as alterações são causadas por desatenção e são praticadas por militares agindo individualmente

ou acompanhados por militares de mesmo grau hierárquico, e ocorrem com materiais e viaturas e após identificadas pelos chefes militares responsáveis, geram como consequência para os infratores orientações verbais ou punições disciplinares.

Um dos indicadores de que a disciplina anda bem é justamente a percepção de que não há impunidade diante das infrações. Para analisar esta percepção da amostra de como foi analisado as consequências para os militares envolvidos em alterações para a manutenção da disciplina impostas pelas autoridades competentes foram disponibilizadas 3 respostas simples (Exagerada/Adequada/Insuficiente). A maioria esmagadora entendeu que foi adequada a medida adotada pelo comandante (92,8%). Apenas um montante insignificante, estatisticamente falando, entende que houve exagero (3,6%) ou que as medidas tomadas foram insuficientes (3,6%) em virtude da transgressão apresentada. No Gráfico 1 podemos observar os resultados.

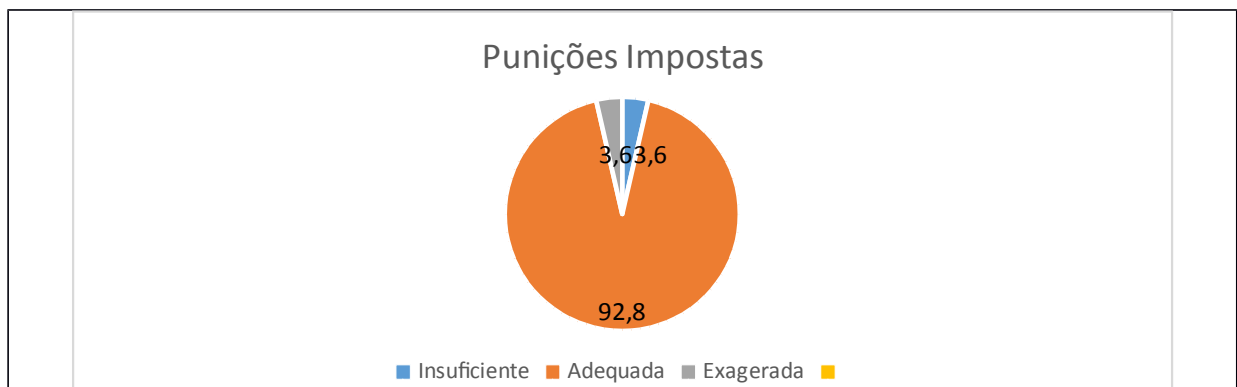


GRÁFICO 1 – Percepção da amostra de como foi analisado as consequências para os militares envolvidos em alterações para a manutenção da disciplina impostas pelas autoridades competentes

Fonte: O autor

Por fim, almejando verificar a opinião dos respondentes a respeito do tema, foi disponibilizado um espaço para que dentro das experiências pessoais de cada um e diante dos exemplos observados ao longo da carreira, pudessem sugerir ações para otimizar a disciplina em uma SU empregada em operações de garantia da lei e da ordem, no qual surgiram vários comentários, dos quais ressaltam-se:

a) “Uma preparação longa e intensa aproxima os militares envolvidos na missão e evita erros por fadiga e desatenção, além de promover uma relação de cumplicidade entre chefes e subordinados”; e

b) “Realização de julgamento justo de transgressões, punindo aqueles que transgrediram de forma deliberada e atenuando erros que sejam consequências de desgaste dos militares na operação”.

Os comentários ressaltam aspectos que são amplamente difundidos, sendo de conhecimento de grande parte dos militares, entretanto por vezes deixa de ser aplicado, podendo causar danos maiores do que a própria transgressão.

Foram indicadas pelos respondentes, ainda, diversas outras ideias que poderiam ser aplicadas visando a otimização supracitada, na qual foram agrupadas em quatro grupos de ideias-força de forma a se organizar melhor as sugestões. Por exemplo, quando o respondente sugeriu que a disciplina poderia ser otimizada com uma maior fiscalização do comandante, essa ideia foi agrupada na ideias-força “Ação de Comando”.

A seguir, encontram-se o resumo das demais ideias-força relevantes indicadas pela amostra:

TABELA 5: Considerações dos combatentes sobre o presente estudo (resposta opcional)

Sugestões	Considerações sobre o estudo
Grupos	
AMOSTRA	1) Ação de comando (fiscalização / orientações / atribuição de responsabilidades/ seleção de militares para missão / consciência situacional para toda a tropa) 2) Presença do Cmt na tropa (Dar exemplo / liderança / integridade da fração / comprometimento) 3) Procedimentos (POP / NGA / Ensaios / Instruções / atividades recreativas) 4) Disciplinares (RDE / CPM / Elogios / rapidez para punir)

Fonte: O autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início desta pesquisa, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre como se deram as alterações disciplinares durante as principais missões de GLO realizadas pela tropa, permitindo melhores ações que otimizem a disciplina para as operações futuras.

A pesquisa possibilitou concluir que as alterações com materiais e com viaturas são as mais frequentes durante as operações de GLO. Somadas são responsáveis por dois terços de todas as alterações que ocorrem. Muitos relatos a respeito de materiais de baixa qualidade e inadequados para o cumprimento de missões desta natureza também foram expostos, assim como a trafegabilidade das nossas viaturas em ruas e as vezes até em vielas estreitas demais foram citados. De uma forma geral, problemas desta natureza podem surgir por mau uso ou por

atividade intensa e devem estar sempre nas prioridades dos comandantes para que sejam minimizados.

Dessa forma, buscou-se identificar quem eram os militares envolvidos pelas alterações e as causas que desencadearam tais ações inapropriadas. Foi observado que em um quarto das vezes um único responsável gerou o ocorrido. Em outro quarto, quase com o mesmo percentual, observou-se alterações onde militares de mesmo grau hierárquico estavam presentes.

Relacionados a causa verificamos que mais de um terço de todas as alterações foi causado por desatenção por parte dos envolvidos e um quarto por fadiga de combate. Erros individuais ou em conluio com os pares devem ser prevenidos através da ação de comando dos comandantes, que não devem cansar de orientar, fiscalizar, atribuir responsabilidades e manter sempre a tropa informada das evoluções dos acontecimentos, e devem ser corrigidos com rapidez no julgamento da punição, especialmente nos casos em que se percebe intensão por parte do transgressor.

Sobre a fadiga de combate, natural quando as operações se estendem demasiado, ficou evidenciado a necessidade de se atentar às atividades recreativas para diminuir o estresse e a fadiga e conseqüentemente as alterações que tem como causa primária este tipo de fadiga.

Seguindo a ordem cronológica das ações, o próximo passo foi identificar quais as conseqüências para os militares envolvidos em alterações ocorridas nas operações de GLO. Concluiu-se que mais de um terço dos respondentes indicaram que as orientações verbais foram a maneira como as autoridades competentes entenderam como a coisa certa a ser feita diante do fato apresentado. Isso denota que a maioria dos problemas não teve maior gravidade ou repercussão.

Outra constatação observada de enorme relevância foi a de que a tropa entende que os chefes militares, através de suas maneiras de lidar com as alterações disciplinares, estão conseguindo manter a disciplina durante as operações, não permitindo que a percepção de que a impunidade prejudique e contamine o ambiente.

Ao procurar entender esta percepção da amostra, sobre as conseqüências para os militares envolvidos em alterações para a manutenção da disciplina, impostas pelas autoridades competentes, a maioria esmagadora entendeu que as

medidas adotadas pelo comandante foram adequadas (92,8%).

Conclui-se, após análises de inúmeros estudos de caso, que diversas ações para otimizar a disciplina em uma SU empregada em operações de garantia da lei e da ordem foram pensadas e colocadas por parte dos militares envolvidos nesta pesquisa. Mesmo sabendo que a gestão de recursos humanos não funciona de maneira matemática, a experiência aliada as lições aprendidas nos últimos anos podem prevenir problemas de maneira eficaz.

Uma preparação longa e intensa que vise aproximar os militares envolvidos na missão pode evitar erros por fadiga e desatenção, além de promover uma relação de cumplicidade entre chefes e subordinados, mas quando os problemas aparecerem deve haver julgamento justo da transgressão, punindo aqueles que transgrediram de forma deliberada e atenuando erros que sejam consequências de desgaste dos militares na operação.

As ideias-força como ação de comando (fiscalização / orientações / atribuição de responsabilidades / seleção de militares para missão / consciência situacional para toda a tropa), presença do comandante na tropa (dar exemplo / liderança / integridade da fração / comprometimento), procedimentos (POP / NGA / ensaios / instruções / atividades recreativas) disciplinares (RDE / CPM / elogios / rapidez para punir), que há muito são amplamente ensinadas pelos mais antigos não podem ser negligenciadas e devem ser maciçamente exploradas e inteligentemente colocadas na condução dos homens.

Desta forma, espera-se de maneira preventiva minimizar que os problemas ocorram e quando eles acontecerem que se possa dar a correta solução aos casos, deixando o esforço principal para o que realmente interessa, o cumprimento da missão.

REFERÊNCIAS

_____. _____. **C 7-20: Batalhões de Infantaria**. 3. ed. Brasília, DF, 2003a.

_____. _____. **C 20-1: Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército**. 3. ed. Brasília, DF, 2003b.

_____. _____. **R - 4: Regulamento Disciplinar do Exército**. Brasília, DF, 2002.

_____. _____. **EB20-MF-10.103: Operações**. 4. ed. Brasília: EGGCF, 2014.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Constituição da República Federativa do Brasil - 1988**. Brasília: Centro de Documentação e Informação, 2015. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/atividadelegislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao1988.html>. Acesso em 20.11.2016.

Decreto Nr 3.897, de 24 de agosto de 2001. **Fixou as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 ago. 2001.

_____. EB20-MC-10.217 - Operações de Pacificação. 1ª Ed. Brasília: Estado Maior do Exército, 2015.

DEFESANET, Atuação das forças armadas na garantia da lei e da ordem <http://www.defesa.gov.br/arquivos/ensino_e_pesquisa/defesa_academia/cedn/viii_cedn/ffaagloviiicedn.pdf> Acesso em: 20 nov 2016.

CONPEDI, CRIMINOLOGIAS E POLITICA CRIMINAL. <<http://www.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/23r885k0/9g50FDTa75o5Ajzl.pdf>> Acesso em: 20 nov 2016.

SUN TZU, A arte da guerra. <http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf> Acesso em: 20 nov 2016.

LOURENCO, Gilberto Cezar. **O PAPEL DAS FORÇAS ARMADAS NA ATUALIDADE: a interpretação da sociedade e seus desdobramentos**. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

VEJA, A pacificação em xeque: manutenção do exercito no alemão e irregular. <<http://veja.abril.com.br/brasil/a-pacificacao-em-xeque-manutencao-do-exercito-no-alemao-e-irregular/>> Acesso em: 20 nov 2016.

ESCOTO, Gen Bda Roberto. **GUERRA IRREGULAR: A Brigada de Infantaria Paraquedista na Pacificação do Complexo da Maré.** Estado-Maior do Exército. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/mout/noticia/20218/GUERRA-IRREGULAR--A-Brigada-de-Infantaria-Paraquedista-na-Pacificacao-do-Complexo-da-Mare/>>, de 02 Set 2015. Acesso em 20.11.2016.

PEREIRA, Fábio da Silva Pereira. **O ambiente interagências nas Operações de Pacificação do Complexo da Maré.** Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2016.

STRINGER, K. D. Formação do Cabo para o desempenho de atividades estratégicas. In: **Military Review**. Washington: Jan-Fev 2010.

ANEXO A

1. SOLUÇÃO PRÁTICA

Tendo vista o trabalho realizado, enumeram-se as seguintes sugestões visando melhores práticas no que concerne a otimização da disciplina da tropa:

- O tema “ação de comando” deve ser assunto obrigatório nas pautas das reuniões que envolvem comandantes em todos os níveis, com enfoque especial na fiscalização das ordens emanadas pelas autoridades competentes.

- Os comandantes das frações devem operar junto com seu subordinado, pois a presença do comandante na tropa influencia decisivamente o comportamento disciplinar do subordinado, além de aumentar sua motivação e determinação no cumprimento da missão

- Deve-se buscar ao máximo a integridade das frações constituídas, evitando-se “montar” grupamentos que não estão habituados a trabalhar juntos no dia a dia, pois dessa forma o próprio comprometimento dos militares cresce consideravelmente;

- Os procedimentos que regem cada missão devem ser amplamente difundidos e massificados não devendo ser resumidos a momentos de forma a que seja claro o que se espera de cada militar nas diversas situações a que se pode deparar.

- Ensaios e instruções referentes a GLO devem ser intensificados, especialmente nas Unidades em que historicamente são empregadas nestes tipos de operações de forma a estar em condições de serem empregados sem ter que absorver todo o conhecimento necessário nas vésperas da missão.

- Atividades recreativas devem ser obrigatórias durante o cumprimento das missões, adaptando-se ao espaço e tempo que cada local oferece.

- Nas questões de transgressões disciplinares/crimes militares ocorridos durante as operações deve-se tomar medidas efetivas e principalmente

rápidas para que sirva de exemplo aos demais; e

- Concomitantemente a isso os militares que se destacarem positivamente devem ser elogiados formalmente perante a tropa para valorizar o trabalho realizado e estimular os demais a prosseguirem no cumprimento da missão da maneira esperada.